

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Triin Kalda

# **SOOSTEREOTÜÜPIDE ROLL PERSONALI VALIKUL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: Pille Mõtsmees ja Merike Kaseorg

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(P. Mötsmees, M. Kaseorg)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....

(prof. M.Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(T. Kalda)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. SOOSTEREOTÜÜPIDE AVALDUMINE PERSONALI VALIKUL .....	7
1.1. Stereotüüpide mõiste määratlemine ja soostereotüüpide teoreetilised käsitleused .....	7
1.2. Soostereotüüpide roll personali valikul ja empiiriliste uuringute tulemused .....	15
2. SOOSTEREOTÜÜPIDE AVALDUMINE TEGEVJUHI VALIKUL .....	30
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus .....	30
2.2. Soostereotüüpide olemasolu või puudumise analüüs .....	35
KOKKUVÕTE .....	48
VIIDATUD ALLIKAD .....	51
LISAD .....	59
Lisa 1. CV-de komplekt A .....	59
Lisa 2. CV-de komplekt B .....	62
Lisa 3. Intervjuu plaan .....	65
SUMMARY .....	67

## SISSEJUHATUS

Stereotüüpe, kui laialt levinud, kinnistunud ja lihtsustavaid arusaamu asjade või inimeste kohta, on uuritud juba 20. sajandi algusest alates. Huvi teema vastu pole vähenenud – vastupidi, viimaste aastakümnete jooksul on tehtud arvukalt uuringuid stereotüüpide olemasolu ja avaldumise kohta ning need on olnud seotud ka tööle võtmise ja karjäärivõimalustega.

Hea töötaja leidmine ja hoidmine ettevõttes on väga oluline, sest sageli sõltub just töötajatest ettevõtte eesmärkide täitumine. Hea töötaja tahab organisatsiooni paremaks ja tõhusamaks muuta, lisada väärtusi – hea töötaja on muutmis- ja uuendusaldis (Peamised põhjused... 2012). Personali valiku käigus valitakse vabale ametikohale parim kandidaat. Tehtavat valikut mõjutavad ametikohaga seotud ootused ja uskumused. Näiteks juhti seostatakse pigem mehega ning sekretäriks peetakse pigem naist. Viimaste liigväikest osalemist juhtimises ja otsustamises kinnitab ka PRAXIS uuring (Anspal *et al.* 2010: 9, 52), mille andmetel on Eesti tippjuhtide seas vaid 25% naisi. Autori arvates võib naiste väike osakaal tippjuhtide seas olla seotud Heilman (1997: 884-885) välja pakutud mõttega, et on olemas naiste ja meeste ametid ning juhtivat ametikohta peetakse ennekõike mehe ametikohaks.

Käesolevas bakalaureusetöös käsitletav soostereotüüpide teema on seotud nii naiste karjäärivõimaluste kui ka soolise palgalõhe temaatikaga. Eestis on palgaerinevus meeste ja naiste võrdluses üks suuremaid Euroopa Liidus ning üheks peamiseks soolise palgalõhe tekkimise ja püsimise põhjustajaks peetakse naiste ja meeste töötamist erinevatel ametikohtadel (Anspal *et al.* 2010: 15, 83). Erinevused naiste ja meeste ametikohtades on aga suuresti seotud personali valikul tehtud otsustega, kus võidakse eelistada naisi ja mehi erinevatele ametikohtadele.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada soostereotüüpsete isikuomaduste roll personali valikul kui kandideeritakse samale ametikohale. Autorit huvitab, kas sugu võib tekitada tööle saamisele asümmeetriat naiste ja meeste vahel. Käesolevas bakalaureusetöös selgitab autor soostereotüüpide rolli personali valiku algetapil – CV-de hindamisel, kuid põgusalt käsitleb ka soostereotüüpide avaldumist teiste personali valiku meetodite kasutamisel. Bakalaureusetöös ei käsitleta lastega töötajate stereotüüpe. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade stereotüüpide teoreetilistest käsitlestest ning nende rollist personali valikul;
- anda ülevaade empiirilistest uuringutest soostereotüüpide kohta;
- koostada fiktiivsed elulookirjeldused (CV-d) ja viia läbi eksperiment soostereotüüpide ja soostereotüüpsete isikuomaduste avaldumise kohta CV-de hindamisel;
- analüüsida eksperimendi tulemusi ja personali valiku otsust mõjutavaid tegureid;
- koostada ja viia läbi intervjuud selgitamaks soostereotüüpide avaldumist CV-de hindamisel ning personali valiku teiste meetodite kasutamisel.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Töö teoreetilisest peatükist antakse ülevaade stereotüübi, soostereotüübi ja personali valiku mõistetest ja soostereotüüpide rollist personali valikul. Samuti tuuakse välja olulisemad soostereotüübid ja soostereotüüpsete isikuomadused, kirjeldatakse personali valiku meetodeid ning tuuakse välja varasemate empiiriliste uuringute tulemused soostereotüüpide rollist personali valikul.

Teoreetilisest osast tugineb autor suuresti välisajakirjades ilmunud teaduslikele artiklitele, kuna antud teemat pole Eestis väga palju käsitletud. Töös kasutatud allikatest vanim pärineb aastast 1921 ning uusim aastast 2014. Autor kasutab oma töös ka vanemaid allikaid, kuna tema arvates on need asjakohased ka tänapäeval. Vanemate allikate asjakohasust kinnitab ka fakt, et nendele allikatele tuginetakse teaduskirjanduses senini. Stereotüüpide teooriate kirjeldamisel tuginetakse eelkõige James L. Hiltoni ja William von Hippeli käsitletutele. Autorid, kelle teoreetilisi käsitlusi soostereotüüpide kohta kasutatakse, on Madeline E. Heilman ja Susan T. Fiske. Ülevaade personali valiku

meetoditest pärineb Raymond Noe, John Hollenbecki, Barry Gerharti ja Patrick Wrighti käsitlestest.

Töö empiirilises osas kirjeldatakse eksperimendi läbi viimist Tartu Ülikooli üliõpilaste seas, kes on läbinud ainekursuse „Personali värbamine ja valik“ ning võiksid olla teoreetiliselt kursis personali valiku temaatikaga. Seejärel analüüsitakse saadud tulemusi. Lisaks viiakse läbi intervjuud personali valikuga tegelevate inimestega: UPM-Kymmene AS Otepää personalispetsialistiga ja OÜ Ugandi Toitlustus juhatuse liikmega, kelle tööülesannete hulka kuulub ka personali valik. Intervjuude käigus kommenteeritakse läbiviidud eksperimendi tulemusi ning selgitatakse välja soostereotüüpide avaldumine teiste personali valiku meetodite kasutamisel.

Autor tänab kõiki eksperimendis osalenud üliõpilasi, UPM-Kymmene AS Otepää personalispetsialisti ja OÜ Ugandi Toitlustus juhatuse liiget. Kõige suurema tänu osaliseks saavad juhendajad Pille Mötsmees ja Merike Kaseorg, kelle abiga käesolev bakalaureusetöö valmis.

# **1. SOOSTEREOTÜÜPIDE AVALDUMINE PERSONALI VALIKUL**

## **1.1. Stereotüüpide mõiste määratlemine ja soostereotüüpide teoreetilised käsitlused**

Käesolevas alapeatükis selgitab autor mõistet „stereotüüp“, annab ülevaate stereotüüpide olemuse kohta levinumate teooriate põhjal (vt Hilton, Hippeli 1996: 242-243), selgitab mõistet „soostereotüüp“ ja toob välja personali valiku seisukohalt olulised soostereotüübid.

Mõistet „stereotüüp“ saab määratleda mitmeti. Lippmann (1921: 49), kes esimesena kasutas stereotüübi mõistet kaasaegses tähenduses seoses gruppidega, kirjeldab stereotüüpi, kui inimeste peas eksisteerivat ettekujutust teistest inimgruppidest. Lippmann (1921: 81) väitis, et inimesel on omadus kõigepealt defineerida ja siis vaadata, kuigi peaks enne vaatama ja siis määratlema. Hilton ja Hippeli (1996: 240) arvavad, et stereotüübid on uskumused kindlate gruppide liikmete omaduste, tunnuste ning käitumiste kohta. Teisalt arvab Allport (1954: 184), et stereotüübid on liialdatud uskumused inimgruppide kohta. Samal seisukohal on ka Helmreich (1984: 2), kes lisab Allporti definitsioonile, et stereotüüp on ülemäära lihtsustatud ja vähekriitiline seisukoht inimgruppidest. Autor on arvamusel, et stereotüübid on liialt üldistavad uskumused ning inimene ei tohi arvamuse kujundamisel lähtuda stereotüüpidest. Lisaks leiab bakalaureusetöö autor, et stereotüübid inimrühmade kohta võivad olla sageli ebatäpsed või on tegu üldistustega, mis ei kehti üksikutele rühma liikmetele, kellele neid suunatakse.

McGarty *et al.* (2002: 7) arvates on stereotüüpide olemasolu mõistmiseks oluline pöörata tähelepanu kolmele aspektile:

- stereotüübid on abivahendid selgitamaks indiviidide käitumist,
- stereotüübid on energia säästmise seade,
- stereotüübid on kindla grupi ühine uskumus.

Esimene põhimõte tähendab, et stereotüübid aitavad mõista tekkinud olukorda. Teine põhimõte tähendab, et stereotüübid peaksid vähendama pingutuse osa olukorra mõistmisel ning viimane põhimõte tähendab, et stereotüübid on kooskõlas selle grupi aktsepteeritud seisukohtade või normidega, millisesse indiviid kuulub. (McGarty *et al.* 2002: 7)

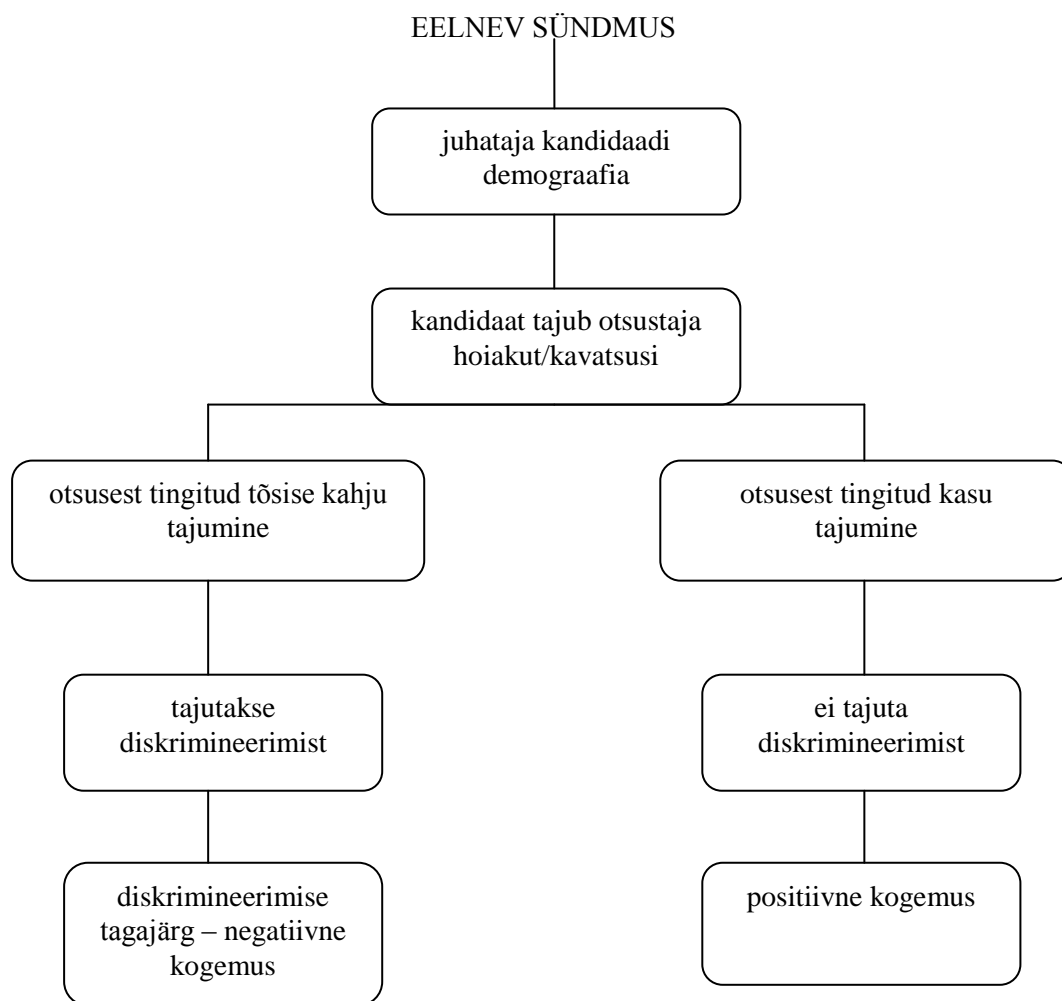
Stereotüüpide olemuse kohta on teada neli teooriat (Hilton, Hippeli 1996: 242-243; Ramos 2005: 31; Sinclair, Hertl 2010: 3; Blair *et al.* 2001: 830):

- prototüüp-mudel (*prototype model*),
- eeskujumudel (*exemplar model*),
- seostatud võrgustike mudel (*associative networks model*),
- raamistiku-mudel (*schema model*).

Prototüüp-mudel on enim levinud teoreetiline seisukoht stereotüüpide olemasolu kohta ning see idee, mida esmakordselt käsitles Rosch (1973) ning täiendas Fehr (1988), on kasutusel, et selgitada stereotüüpide omistamist grupi liikmetele (Hammer, Vogel 2013: 85). Prototüüp-mudeli idee seisneb selles, et pole defineeritavat komponenti mõistele „intelligentsus“, kuid eksisteerivad tüüpilised tunnused. Seega, mida rohkem on inimesel „intelligentsuse“ tüüpilisi tunnuseid seda „intelligentsem“ vaadeldav inimene on. Alateadlikult talletatakse enda silmis ideaalse inimese „intelligentsuse“ omadused ja otsustatakse väljavalitud prototüübi põhjal kui „intelligentne“ juhuslik inimene on. (Ramos 2005: 28, 31)

Personali valiku kontekstis on prototüüp-mudelis kesksel kohal kandideerija, kes tajub otsustaja hoiakut/kavatsusi, mis omakorda toob kaasa diskrimineerimise personali valiku protsessis (Harries *et al.* 2004: 9; Banerjee 2008: 384; Sinclair, Hertl 2010: 3). Autori arvates, kui levinud soostereotüübid ja otsustaja eelnev kogemus tagavad kandideerijale positiivse hinnangu, siis prototüüp-mudeli korral ei esine personali valiku protsessis soostereotüübist tulenevat diskrimineerimist (vt joonis 1).





**Joonis 1.** Prototüüp-mudel (Allikad: Harries *et al.* 2004: 8; Hilton, Hippeli 1996: 242-243; Burke, Davison 2000: 231; autori koostatud ja täiendatud).

Kokkuvõtvalt, prototüüp-mudeli järgi kujunevad stereotüübid inimestest teatud gruppide mõtlemise/käitumise põhjal - seega moodustatakse stereotüübid lähtudes grupi „keskmistest“ (keskpärastest) liikmetest. Vastavalt prototüüp-mudelile määratakse diskrimineerimise tajumine personali valiku protsessis vastavalt sellele, kui hästi konkreetne protsess peegeldab laialt levinud arusaama ootuste ja normide kohta, mis on kujunenud eelnevate sündmuste põhjal (Harries *et al.* 2004: 8). Rowe (1984: 333) leidis oma uuringus, et personali valiku protsessis kandideerija sobitatakse „hea töötaja“ mõõteskaalale – kandideerija kas sobib või ei sobi ametikohale. „Hea töötaja“ mõõteskaala määratakse lähtuvalt „ideaalse töötaja“ prototüübist s.t, et otsus sõltub väga palju sellest, milline on üldine arusaam „heast töötajast“ ning millised kriteeriumid talle vas-

tavad. Autori arvates prototüüp-mudeli järgi on stereotüübid grupi põhjal tehtud üldistused, mis langevad teatud indiviididega rohkem kokku kui teistega ning sellest tingituna teatud kandidaadid tunnevad personali valiku protsessis diskrimineerimist, teised mitte.

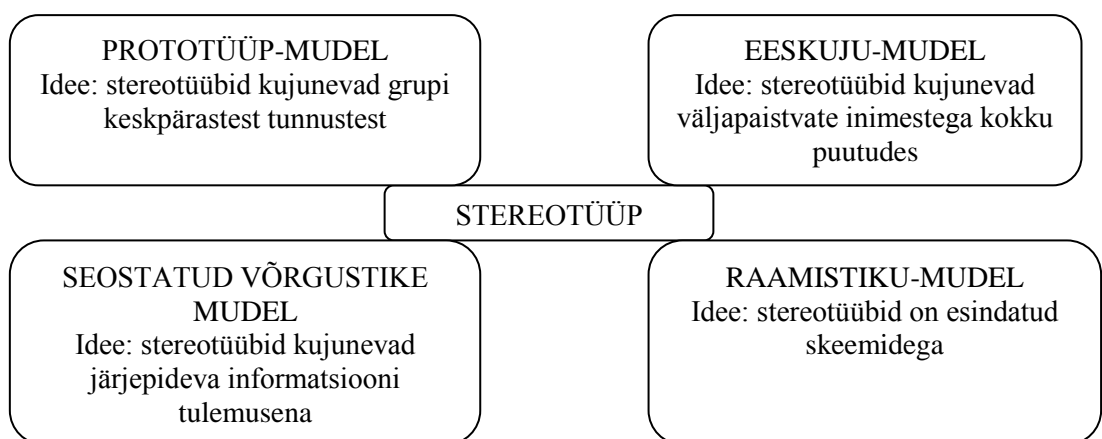
Teine levinud teoreetiline käsitlus stereotüüpide olemasolu kohta on eeskuju-mudel. Nofosky ja Zalki (1998: 247) leidsid, et eeskuju-mudel kirjeldab paremini indiviidide käitumist otsustamisel, kui seda teeb prototüüp-mudel. Eeskuju-mudeli korral inimesed salvestavad teatud olukorrad ja väljapaistvad inimesed mällu ning uutes situatsioonides hindavad nad inimesi mälu talletatud omaduste/käitumise põhjal. Inimeste teadmised kujunevad läbi kogemuste - seega, kohtudes uue indiviidiga, võrreldakse teda alateadvuses varem talletatud eeskujudega ning otsustatakse, millisega juhuslik indiviid kõige enam sarnaneb (Mastro, Tukachinsky 2011: 917). Autor peab eeskuju-mudeli ohuks seda, et moodustatud kategooriad võivad olla liiga üldistavad.

Autori arvates võib personali valikul eeskuju-mudeli näiteks tuua meesjuhi stereotüübi kujunemise. Kui kuulatakse esimest korda sõna "juht", ei tekita see mingeid stereotüüpeid uskumusi, kuid kui esimesena kohtutakse eduka meessoost juhiga, siis kujuneb hulk käitumis- ja isikuomadusi ning edaspidi personali valiku protsessis arvatakse, et edukas juht on meessoost. Kui personali valiku protsessis kohtutakse erinevate indiviididega, siis võrreldakse nende omadusi talletatud juhi isikuomadustega ning hinnatakse, kas juhuslik kandidaat võiks olla juht. Kokkuvõtvalt, eeskuju-mudeli baasil on võimalik soodsalt mõjutada rühmade arusaamu kehtivate positiivsete eeskujudega. Eeskuju-mudeli järgi ei kujune stereotüübid lähtudes grupi keskmisest vaid gruppide kaudu esindatakse konkreetseid eeskujusid.

Kolmas stereotüüpide olemuse kohta levinud teooria on seostatud võrgustike mudel, mille järgi stereotüübid on erinevatest atribuutidest kujunenud võrgustik (Michalski 2008: 12; Hilton, Hippeli 1996: 242). Autorid määratlevad atribuute erinevalt, pidades neid näiteks tunnuseks, uskumuseks ja käitumiseks (Hilton, Hippeli 1996: 242). Seostatud võrgustike mudel on ajas väga püsiv (Blair *et al.* 2001: 830), kuna erinevad omadused, millest stereotüüp kujuneb on moodustanud tugeva ja püsiva võrgustiku (Hilton, Hippeli 1996: 242). Ühesõnaga, kui suudetakse ümber lükata üks stereotüübi omadus, siis ülejäänud omadused jäävad võrgustikus alles ja alles jääb ka stereotüüp.

Neljas levinud teooria on raamistiku-mudel, mille korral eeldatakse, et stereotüübid on esindatud skeemidega, mida antud mudeli korral käsitletakse *kantilikult* (Kant'i järgi) – skeem on teadmiste esitamise kõige abstraktsem tase (Hilton, Hippeli 1996: 243). Skeem on kognitiivne struktuur, mis korraldab ja suunab inimese taju (Bem 1981: 355). Raamistiku-mudeli järgi on stereotüüp abstraktne uskumus gruppide ja nende liikmete kohta. Veelgi enam, kuna raamistiku-mudel on abstraktset informatsiooni rohkem kui teistes mudelites, siis raamistiku-mudelil põhinev stereotüüp takistab vähemusgrupi potentsiaalset eripära, mis toob kaasa identiteedi muutuse. (Hilton, Hippeli 1996: 243)

Raamistiku-mudelil lähtudes töötavad stereotüübid justkui filtrid, mis hõlbustavad skeemiga kooskõlas oleva informatsiooni kodeerimist ja otsimist ning informatsiooni, mis ei ole kooskõlas skeemiga, on raamistiku-mudel samuti väga hästi kättesaadav ja kodeeritav. Lühidalt, raamistiku-mudel filtreerib teavet, mis kinnitab inimeste ootusi (stereotüüpe) ja eemaldab teabe, mis erinevad inimeste ootustest (stereotüüpidest). (Sherman *et al.* 2000: 154) Personali valiku protsessis on raamistiku-mudeli näiteks olukord, kus otsustamisel on informatsiooni allikaks skeem, mis hõlmab pigem mehe soostereotüüpeid tunnuseid, siis sellises olukorras on positiivselt hinnatud meeskandidaat. Seevastu skeemiga, mis hõlmab pigem naise soostereotüüpeid tunnuseid, on personali valiku protsessis soodsamas olukorras naiskandidaat. (Gorman 2005: 706) Alljärgnev joonis 2 annab ülevaate stereotüüpide teooriatest.



**Joonis 2.** Stereotüüpide teooriad (Allikad: Ramos 2005: 31; Mastro, Tukachinsky 2011: 917; Michalski 2008: 12; Hilton, Hippeli 1996: 243; autori koostatud).

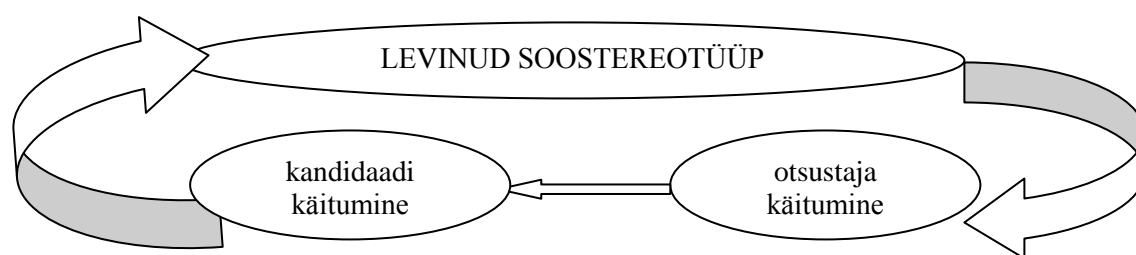
Erinevad autorid ja teooriad rõhutavad stereotüüpide mõistes ja kujunemises erinevaid aspekte. Üldiselt peetakse stereotüüpideks hindava iseloomuga üldistust teatud inimgruppide kohta, mille abil eristatakse üht rühma teisest ja stereotüübid kujunevad sotsiaalsel tasandil. Enamlevinud stereotüübid on seotud inimese soo, rahvuse ja naha-värviga. Stereotüüpidel on personali valikul suur roll – kandidaate ei hinnata sellena, kes nad on, vaid hinnatakse selle põhjal, mida neist kui ühe või teise rühma esindajast arvatakse. Näiteks on olukordi, kus tööandja ei võta tööle naissoost kandidaati, mitte tema soost tingituna, vaid oma stereotüüpse eelarvamuse tõttu, mille kohaselt näiteks naised ei sobi nimetatud ametikohale. (Diskrimineerimine – olemus... 2011) Burke ja Davison (2000: 234) leidsid meta-analüüsiga, et uuringus osalejatest 95% eelistavad rasketehnika müügiühiks meest, 90% automüüjaks ja 80% kindlustusagendiks ning naist eelistavad 95% sekretäriks, 95% kodunduse õpetajaks ja 80% päevahoiu direktoriks. Toodud meta-analüüsi tulemustest nähtub, et soostereotüüpidel on oluline roll personali valikul ning järgnevalt käsitlebki autor soostereotüüpe.

Soostereotüüpide rõhutamine saab alguse vahetult pärast sündi ning jätkub kogu elu. Lapsepõlves keskendutakse poiste kasvatamisel eeskirjadele, õiglusele ja üksikisiku õigustele, samas tüdrukuid kasvatades keskendutakse pigem suhetele, kaastundele ning kaasatusele. (Volkema 2008, viidatud Hogue *et al.* 2013: 401 vahendusel) Lapsepõlves ilmnunud kasvatuslikud eripärad viivad selleni, et meestel on rohkem enesekeskseid väärtusi ning seega eelsoodumus töötada juhtivatel ametikohtadel kõrgem kui naistel (Hogue *et al.* 2013: 401).

Stereotüüpide seostamine sooga on väga laialt levinud – kui paluda kirjeldada inimesel „tüüpilist meest“ või „tüüpilist naist“, siis enamik inimesi suudavad seda teha (Heilman 1997: 879; Fiske 2000: 308). Soolised stereotüübid moonutavad juhi arvamust kandidaadist. Soostereotüübid mõjutavad naiste ja meeste edusamme ja eesmärkide seadmist (Arnania-Kepuladz 2010: 87). Järgnevalt defineerib autor mõistet soostereotüüp ja annab ülevaate naiste ja meeste käitumisele seatud ootustest.

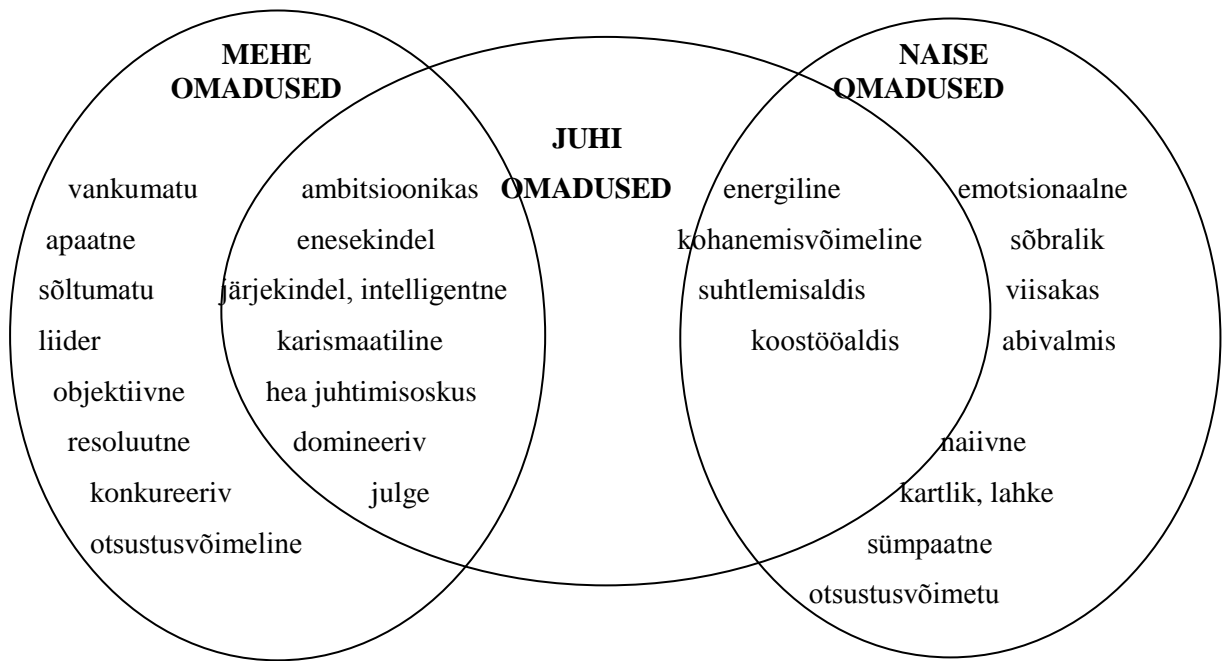
Soostereotüübid on lihtsustavad ning liigselt üldistavad, kuid ühiskonnas levinud uskumused ja hoiakud naiste ning meeste erinevuste, iseloomude, omaduste, neile sobivate rollide, ametite, käitumise, välimuse suhtes. Kehtivad soostereotüübid juhivad naisi ja mehi valima vastavaid elustrateegiaid, käitumisstiile, suhteid teistega. (Soostereotüübid

varjavad... 2012: 13) Autori arvates mõjutavad soostereotüübid otsustaja käitumist ning otsustaja hoiakut tajuva kandidaadi käitumist (vt joonis 3). Heilman (1997: 879) peab soostereotüüpideks omadusi, mida omistatakse üksikutele meestele ja naistele lähtudes ainuüksi soost. Soostereotüübid koosnevad uskumustest teatud karakterite kohta ja sooga seotud atribuutidest (Fiske, Taylor 1991, viidatud Gupta *et al.* 2009: 399 vahendusel). Üldiselt arvatakse, et naistel on rohkem ühiskondlike omadusi – ilmekus, seosatus, lahkus, kartlikkus ning meestel arvatakse olevat rohkem esinduslikke omadusi – sõltumatus, agressiivsus, autonoomsus, julgus (Gupta *et al.* 2009: 399).



**Joonis 3.** Soostereotüüpide roll personali valikul (Allikas: autori koostatud).

Soostereotüüpide mõju laialdasem uurimine sai alguse 1970. aastast, kui naised sisesid üha enam töö- ja sotsiaalsesse ellu (Macrae *et al.* 1996: 371). Soosteretüübid tulenevad töö- ja võimujaotusest igapäevases elus - täna domineerivad mehed pigem koduvälistes valdkondades ning naised vastutavad perekonna ja kodutööde eest – kusjuures nimetatud rollid on aastate jooksul kinnistunud, mistõttu on need äärmiselt raskesti muudetavad. Soostereotüübid moonutavad otsustaja valikut personali valiku protsessis (Gorman 2005: 703), veelgi enam, soostereotüübid panevad naised ebasoodsasse olukorda ametikohale kandideerimisprotsessis. Soostereotüübid viivad üldise veendumuseni, et naised peaksid olema tagasihoidlikud ja mehed peaksid rõhutama oma saavutusi ning töötama pigem juhtival positsioonil (Hogue *et al.* 2013: 401). Joonisel 4 toob autor välja enamlevinud soostereotüüpsed hoiakud meeste ja naiste kohta, lisaks on toodud juhile vajalikud iseloomuomadused.

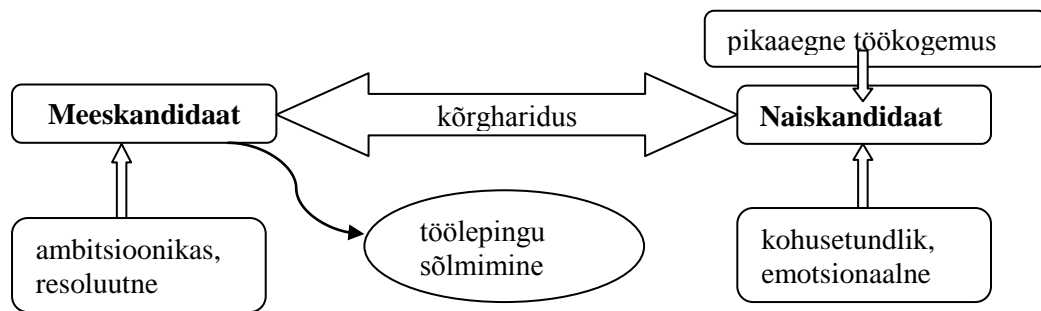


**Joonis 4.** Meeste ja naiste soostereotüüpsed iseloomuomadused vs juhile vajalikud iseloomuomadused (Allikad: Gorman 2005: 728; Gupta *et al.* 2013: 773; Gupta *et al.* 2009: 399; Hogue *et al.* 2013: 401; Burke, Davison 2000: 230; autori koostatud).

Joonis 4 ei kirjelda üksnes inimeste omadusi vaid joonisel toodud soostereotüübid on tugevad ettekirjutused (Heilman, 2001: 659) ning autor järeldab, et mees- ja naiskandidaate hinnatakse personali valiku protsessis erinevate kriteeriumitega. Lisaks arvab autor, et soostereotüübid soosivad meeste töötamist juhtivatel positsioonidel, kuna meeste soostereotüüpsed iseloomuomadused langevad suuresti kokku juhtidele vajalike omadustega ja naiste soostereotüüpsed iseloomuomadused pigem pärsivad tööturul kõrgelt aktsepteerimist. Bosak ja Sczesny (2011: 234) leidsid samuti, et levinud soostereotüübid ja eelarvamused naisjuhtide suunas toovad kaasa naiste alaesindatuse juhtivatel positsioonidel. Naiste alaesindatust juhirollis kinnitab ka PRAXIS uuring (Anspal *et al.* 2010: 9, 52), mille andmetel Eesti direktorite ja juhatajate seas on naiste osakaal 25% ja väikeettevõtete juhtide seas 27%.

Soostereotüübid toovad kaasa mitmeid probleeme ettevõttele, näiteks ettevõtte jääb ilma parimast kandidaadist personali valiku protsessis. Draft (1997: 484) on samuti veendunud, et soostereotüübi põhjal langetatud otsus personali valiku protsessis võib pärsida organisatsiooni edukust. Jooniselt 5 ilmneb, et isegi kui naiskandidaadil on ette-

võttele suurem lisaväärtus (eelnev pikaajaline töökogemus), siis otsustaja võib eelistada personali valiku protsessis meeskandidaati ning seega kaotab ettevõtte võimaliku parima kandidaadi. Juhid teevad personali valiku protsessis sageli intuitiivse otsuse ning hili- sem tagasiside, kas otsus oli õige või vale enamjaolt puudub - juhid eeldavad, et nende otsus personali valiku protsessis oli õige (Fisher 2008: 364-365).



**Joonis 5.** Parima kandidaadi kaotamine personali valiku protsessis (Allikas: autori koostatud).

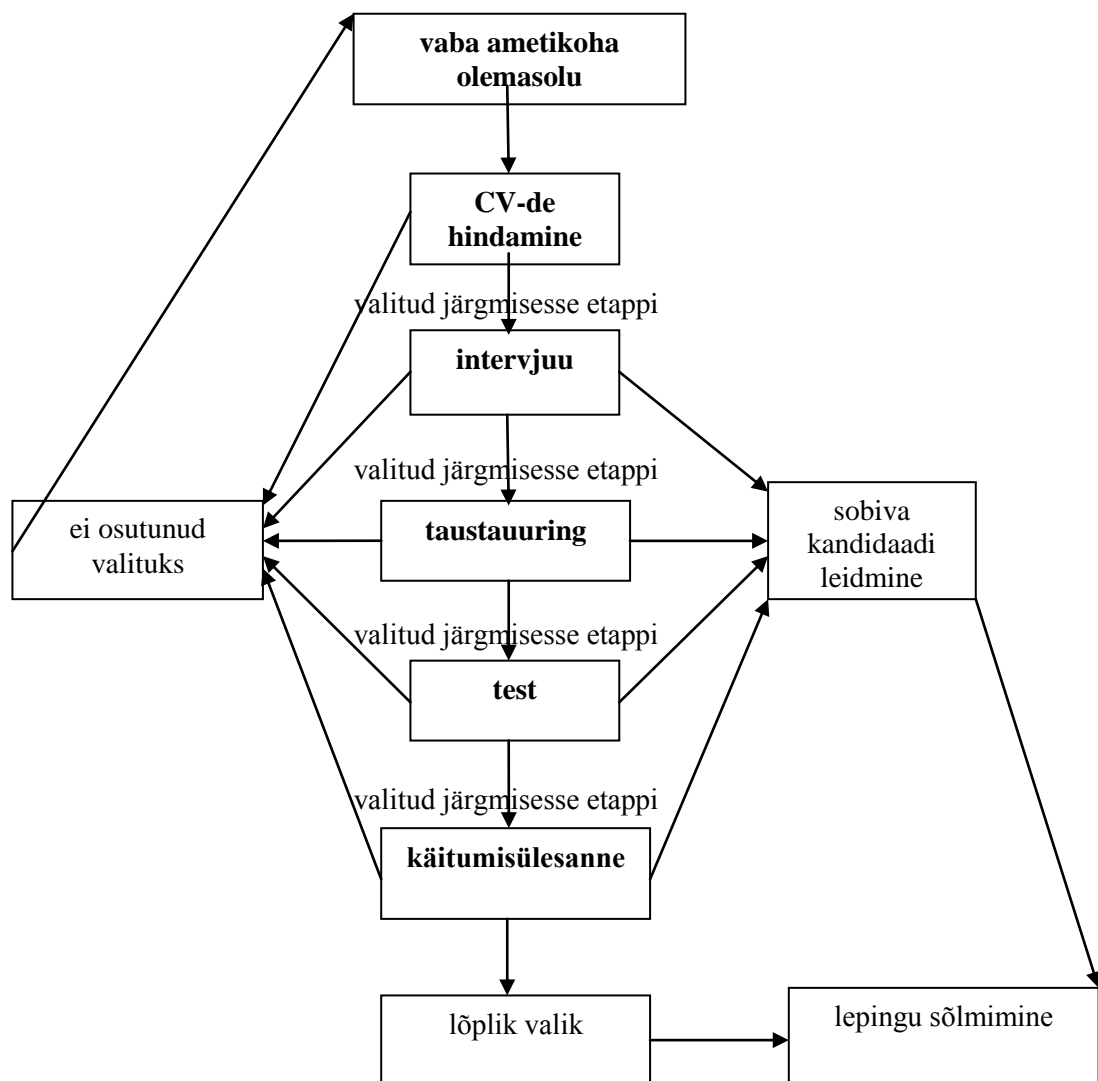
Käesolevas alapeatükis käsitles autor stereotüüpe ja soostereotüüpe ning tõi välja enamlevinud soostereotüüpsed iseloomuomadused naiste ja meeste kohta. Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade personali valiku mõistest, kirjeldatakse erinevaid personali valiku meetodeid ja tuuakse välja soostereotüüpide roll kirjeldatud meetodites. Samuti antakse ülevaade varasematest uuringutest, mis on käsitlenud soostereotüüpide rolli personali valikul.

## 1.2. Soostereotüüpide roll personali valikul ja empiiriliste uuringute tulemused

Selleks, et ettevõtte saaks edukaks, on väga oluline omada pühendunud ja motiveeritud töötajaid (Hogue *et al.* 2013: 400; Snell, Bohlander 2012: 244). Personali valikut kasutatakse, kui ettevõttes on tekkinud vaba ametikoht ning tuleb langetada valik sellele kandideerijate vahel (Bangerter *et al.* 2012:719). Kuna personali valiku protsess on muutunud paljudes organisatsioonides keerukamaks, siis sobiva kandidaadi välja selgitamiseks on kasutusele võetud mitmeid meetodeid – Collins *et al.* (2011: 272) nimetab neist CV, intervjuu, taustauuring, isiksuse ja aususe testid. Käesolevas alapeatükis

käsitleb autor Noe *et al* (2006: 240) poolt nimetatud personali valiku meetodeid, mis suuresti kattuvad Collins *et al.* (2011) poolt tooduga:

- CV-de hindamine;
- intervjuu;
- taustauuring;
- test;
- käitumisülesanne.



**Joonis 6.** Personali valiku protsess (Allikas: Noe *et al.* 2006: 240; autori koostatud).

Personali valiku protsessis ei pea läbima alati kõiki eeltoodud meetodeid – otsuseni võib jõuda pärast igat etappi. Personali valiku protsess (vt joonis 6) peab arvestama konk-



reetse ettevõtte ja vaba ametikoha nõudeid. Personali valiku protsessi eelduseks on vaba ametikoha olemasolu ning see peab algama ametikoha ja otsitava töötaja detailse kirjelduse paika panemisega (Lill 2006: 11). Kui ametikoha nõuded, millele otsitakse töötajat on lihtsad ning kandideerijaid vähe, piisab otsuse langetamiseks vaid CV-de hindamisest ja intervjuust. Kui nõuded ametikohale, millele otsitakse töötajat on keerulised ning CV-sid on palju, võidakse läbida kõik personali valiku etapid paralleelselt mitme kandidaadiga. Kui pärast viimast personali valiku etappi selgub parim kandidaat, sõlmitakse temaga tööleping, kuid kui valitute hulgas pole parimat kandidaati, teostatakse personali valiku protsess uuesti.

Autor käsitleb põhjalikumalt personali valiku meetoditest CV-de hindamist ja intervjuud, kuna bakalaureusetöö teises peatükis uurib autor eelkõige soostereotüüpide rolli personali valiku algetapil – CV-de hindamisel ning CV-de hindamine ja intervjuu on enamkasutatavad personali valiku meetodid. CV-s (*curriculum vitae*) ehk elulookirjelduses toob kandidaat oma põhiaandmed (nimi, aadress), hariduskäik, varasem töökogemus ning lisab juurde koolitused ja võõrkeelte oskuse (Alas 2005: 65). Uuringud CV-de olulisuse kohta personali valikul ulatuvad 1970. aastatesse (Collins *et al.* 2011: 274). Hakel *et al.* (1970: 69) andsid osalejatele CV näite ning täheldasid, et CV puhul on kolm olulist aspekti:

- informatsiooni korrektne ja loogiline esitus,
- informatsiooni vastavus kandidaadile esitatud nõuetega,
- informatsiooni vastavus stereotüüpidega.

Autori arvates on informatsiooni vastavus soostereotüüpidega positiivne, kui kandideerijaks on mees ja ametikoht on mehe-tüüpi, kuid kui tegu on naiskandidaadiga, kes kandideerib mehe-tüüpi ametikohale, siis CV-s olev informatsioon on kandidaadile kahjulik. Samuti on soostereotüüpne informatsioon kahjulik, kui meeskandidaat kandideerib naise-tüüpi ametikohale. Lisaks on tähelepanuväärne, et vähem naiseliku mulje jätmine CV-s tagab paremad võimalused personali valiku protsessis. (Schie, Vianen 1995: 256)

Absoluutsed eeskirjad CV-de ülesehituse kohta puuduvad, kuid Cullinan (1993) soovib CV-de koostamisel jälgida, et need on lühikesed ja lihtsad; et lisatud on ainult

positiivsed aspektid enda kohta ning, et rõhutatud on kõige olulisemat teavet (viidatud Manyak, Udechukwu 2009: 81 vahendusel). Delery *et al.* (1992) peavad kandideerija CV üheks tähtsaimaks eesmärgiks suutlikust veenda otsustajat, et ta on parim kandidaat (viidatud Pichler *et al.* 2006: 200 vahendusel). Samal seisukohal on ka Gurumurthy ja Kleiner (2002: 61), tuues välja, et kandideerija CV eesmärgiks on tekitada otsustajas piisavalt huvi, et pääseda intervjuule.

CV-s olev informatsioon võib olla manipuleeriv, napisõnaline, pealiskaudne – seega CV ei pruugigi parimal viisil kandidaati esindada (Collins *et al.* 2011: 282). Hoolimata CV nõrkadest külgedest kasutatakse CV-d personali valiku meetodina väga palju. Autori arvates on otsustaja mulje kujunemine CV-de hindamisel tihedalt seotud levinud soostereotüüpidega. Autori arvamus, et personali valiku esimeses etapis (CV-de hindamisel) asetavad juhid kandidaadid gruppidesse soo järgi ning alateadlikult hindavad nad mehi ja naisi levinud soostereotüüpide järgi, leidis kinnitust Gorman (2005: 704) ning Uhlmann ja Cohen (2005: 476) uuringutes. Samuti mõjutab juhi otsust tema enda sugu – meesjuhid eelistavad meestöötajat ning naisjuhid naistöötajat. Gorman (2005: 703, 707) kasutas oma uuringus 1990. aastate USA advokaadibüroode personali valiku andmeid ning arvas, et suurte advokaadibüroode andmete kasutamine on parim valik kahel põhjusel: esiteks, neil valitakse palju uusi töötajaid aastas ning teiseks, nende personali valiku protsessis välditakse diskrimineerimist. Uhlmann ja Cohen (2005: 475, 477) selgitasid välja mees- ja naiskandidaatide eelistused politseiüleva ja naisuurin-gute professori ametikohtadele.

Kui ametikohale saadetud CV-d on läbi vaadatud ning esmane valik on langetatud, viiakse läbi järgmine personali valiku etapp, milleks antud töös on intervjuu (vt joonis 6). Daft (1997: 409) defineerib intervjuud kahesuunalise suhtluskanalina, mis võimaldab organisatsioonil ja kandideerijal koguda teavet, mida on muul viisil raske hankida. Intervjuu eesmärk on suuliste täiendavate küsimustega hinnata kandidaadi sobilikkust vabale ametikohale.

Intervjueerimist peetakse madala ennustusvõimega meetodiks. Anderson (1992: 18) leidis, et intervjuul põhinev valik võib viia vähem pädevama kandidaadi valikuni, sest otsustaja langetab otsuse lähtuvalt sellest, millise mulje kandidaat intervjuul jätab. Tullar (1989: 975) leidis läbi viidud uuringus, et hea suhtlemisoskusega inimesel on

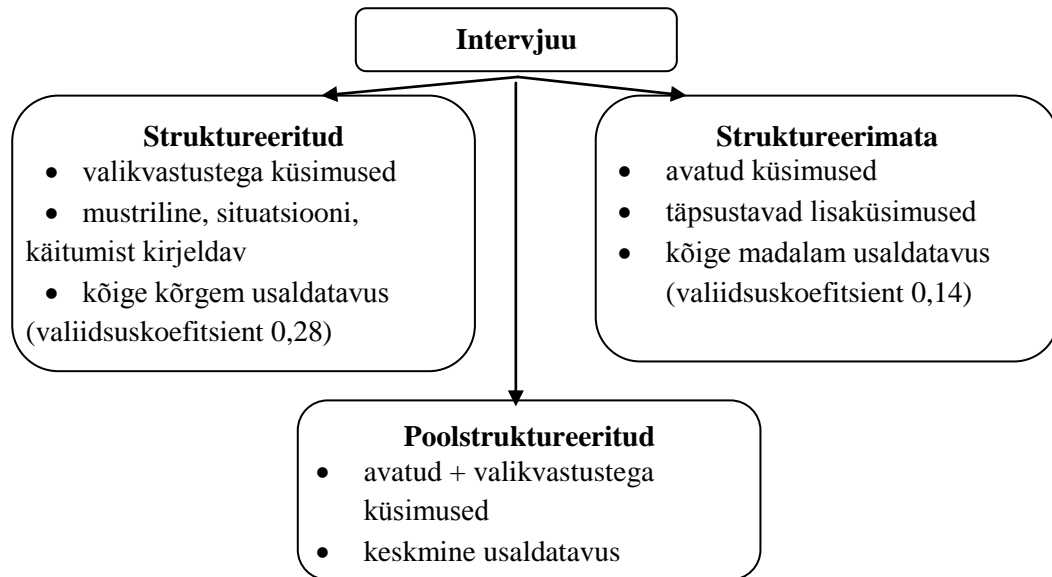
liialt suur eelis intervjuul edukas olla. Lisaks leidsid Shie ja Vianen (1995: 244), et kandidaadid, kes naeratavad intervjuul rohkem on soodsamas olukorras, võrreldes vähem naeratavate kandidaatidega. Kuna naeratamine on stereotüüpelt omane naistele (*Ibid.* 1995: 245), siis tänu sellele omadusele on naised intervjuul soodsamas olukorras. Hoolimata naeratamisoskusest leidis Arvey (1979: 740-741), et meeskandidaadid on intervjuul edukamad (45% nais- ja 15% meeskandidaatidest ebaõnnestusid), mille eesmärkideks on kandideerija suhtlemisoskuse, otsustusvõimelisuse, probleemide lahendamise oskuse ja stressirohke situatsiooni hindamine.

Tuginedes varasematele uuringu tulemustele on mõned autorid oletanud, et intervjuud ei tohi kasutada personali valiku meetodina, kuna see ei võimalda hinnata kandidaadi töösooritusvõimet (Brittain 2012: 30, Draft 1997: 409), lisaks on intervjuul tehtud otsused subjektiivsed ja seega vastuvõtlikud soostereotüüpidele (Arvey 1979: 742). Intervjueerijal on ettekujutus „ideaalsest töötajast“ ning sellel on suur roll personali valiku protsessis (Shie, Vianen 1995: 244). Gregory (2003: 18) ning Güngör ja Biernat (2009: 238) peavad ideaalseks töötajaks eelkõige meest. Mida rohkem langevad kandideerija isiksuseomadused kokku „ideaalse töötaja“ isiksuseomadustega, seda eelistatum on kandidaat intervjuul (Shie, Vianen 1995: 244).

Intervjueerimine on endiselt kõige populaarsem personali valiku meetod (Oliphant *et al.* 2008: 383; Daft 1997: 409) ja on seda olnud viimased 100 aastat (Levashina *et al.* 2014: 241). Intervjuul on kolm vormi (vt joonis 7) – struktureeritud, struktureerimata ja poolstruktureeritud. Struktureeritud intervjuu koosneb valikvastustega küsimustest, pakudes kandidaatidele võimalikke vastuseid (Grosshans 1991: 10). Carrell *et al.* (2000: 206) nimetavad struktureeritud intervjuud ka muustriliseks intervjuuks, sest ametikohaga seotud küsimustel on etteantud vastused pallskaalal (1-5) ning kandideerija vastustest kujuneb muster. Muustrilise intervjuu küsimused on suunatud töökogemusele, haridusele ja karjääri eesmärgile.

Lisaks muustrilisele intervjuule nimetatakse kirjanduses struktureeritud intervjuu tüüpina situatsiooni ja käitumist kirjeldavat intervjuud, mille eesmärgiks on koguda ametikohaga seotud informatsiooni. Situatsiooni intervjuu keskendub tulevikule – uuritakse, kuidas kandidaat käituks etteantud situatsioonides ning käitumist kirjeldav intervjuu keskendub minevikus toimunud sündmusele – uurides, kuidas kandidaat käitus juba

toimunud situatsioonis. (Fisher *et al.* 1999: 364) Autori arvates on struktureeritud intervjuu, täpsemalt situatsiooni intervjuu, väga hea intervjuu tüüp, mida kasutada, kuna see annab hea ettekujutuse kandidaadi sobilikkusest ametikohale.



**Joonis 7.** Intervjuu vormid (Grosshans 1991: 10; Carrell *et al.* 2000: 206; Fisher *et al.* 1999: 364; Levashina *et al.* 2014: 242; Carrell *et al.* 2000: 206, autori koostatud).

Struktureerimata intervjuu koosneb avatud küsimustest – kandidaadid tõlgendavad küsimusi erinevalt ning ka vastused on erinevad. Intervjueerija küsib vajadusel ka täpsustavaid lisaküsimusi. (Grosshans 1991: 10) Struktureerimata intervjuu puhul ei ole küsimuste järjekord ette planeeritud ning see võib tekitada olukorra, kus olulised küsimused jäävad küsimata ning intervjuul saadud informatsioon pole küllaldane. Poolstruktureeritud intervjuu koosneb nii valikvastustega kui ka avatud küsimustest.

Mitmed uuringud on kinnitanud, et personali valiku seisukohalt on struktureeritud intervjuu kõige usaldusväärsem ning kõige vähem usaldusväärne on struktureerimata intervjuu (Levashina *et al.* 2014: 242). Intervjuude kesist usaldatavust kinnitavad ka valiidsusuuringud, mis näitavad, et struktureeritud intervjuul on valiidsuskoefitsient 0,28 ning struktureerimata intervjuul 0,14 (Carrell *et al.* 2000: 206). Autori hinnangul on soostereotüüpidel kõige suurem roll struktureerimata intervjuule, kuna küsimuste järjekord ja plaan pole kindel ning kõige väiksem on soostereotüüpide roll struktureeritud intervjuule, kuna küsimused on valikvastustega. Teisalt on ka soostereotüüpidel

roll struktureeritud intervjuule, kuna valikvastused võivad olla kallutatud ja sisaldada stereotüüpe.

Kuigi intervjuud peetakse madala valiidsusega personali valiku meetodiks, on sellel siiski mitmeid eeliseid võrreldes teiste personali valiku meetoditega. Esiteks, intervjuuga saab hinnata olulisi inimsuhete omadusi nagu seltsivus ja eneseväljendusoskus; teiseks, intervjuu võimaldab näha kandidaati reaalselt, mis on samuti väga oluline nii ettevõtjale kui ka kandideerijale; kolmandaks, intervjuu võib luua kandideerijale organisatsioonist soodsa pildi. (Boudreau, Milkovich 1988: 423)

Järgmise personali valiku meetodina võidakse kasutada taustauuringu läbiviimist vt joonis 6), mis on oluline, et kindlaks teha, kas kandideerija on jaganud tõest informatsiooni, mistõttu võetakse tavaliselt ühendust kandideerija endiste juhtide ja kolleegidega (Berkeley 2006). Taustauuringu kasutamine personali valikul sõltub ametikoha kriteeriumite keerukusest – kui tegu on juhtiva positsiooniga, siis taustauuringu teostamine on hädavajalik. Väga oluline aspekt taustauuringu läbiviimisel on see, et sellest protseduurist peab kandidaat teadlik olema, samuti peab ta teadma, kellelt täiendavat informatsiooni küsitakse. (Lees 2009)

Taustauuring peab andma lisainfot sellele, mida kirjutab kandidaat oma CV-s või räägib intervjuul. Taustauuringul saadud informatsioon on sageli väga isiklik – kas kandidaadil on alkoholiprobleemid, on karistatud, on hetkel kohtutäituri huviorbiidis jm. (*Ibid.*) Kuna kandidaat on taustauuringust teadlik, siis autori arvates võib ka taustauuringu käigus saadud informatsioon olla manipuleeriv. Näiteks, kui CV-s on lisatud tuttavate või sugulaste firmades töötamise kogemus, siis saadud täiendav informatsioon võib olla samuti manipuleeriv. Meetodi puuduseks peab autor kandideerija teadlikkust taustauuringu toimumisest. Autori arvates reeglite järgi teostatud taustauuringut ei mõjuta soostereotüübid, kuna informatsioon saadakse kolmandalt isikult ning tegu on suhteliselt objektiivse infoga.

Joonise 6 järgi on järgmiseks võimalikuks personali valiku meetodiks test. Personali valikus enimkasutatavad testid on võimekuse test ja isiksuse test (Boudreau, Milkovich 1988: 424). Võimekuse testiga selgitatakse välja kandidaadi võimed ja vilumused teatud ülesande täitmiseks. Isiksuse testiga hinnatakse ametikohale oluliste isiksuseomaduste

olemasolu. (Beardwell *et al.* 2004: 213) Paljud organisatsioonid mõõdavad isiksuse testiga omadusi nagu: õppimisvõime, algatusvõime, vastutus, loovus ja emotsionaalne stabiilsus (Daft 1997: 408). Rehepapp (2004) nimetab eeltoodud testidele lisaks ka intelligentsuse teste, mis mõõdavad kandidaadi üldist vaimset võimekust, väljendavad, mälu mahtu. Intelligentsuse testi tulemusena saadakse intelligentsuskvoot ehk IQ.

Testid on parim variant selgitamaks introvertide sobivust ametikohale. Psühholoogilisi teste kasutatakse personali valikul ennekõike seetõttu, et saada kinnitust kandidaadi sobivuse kohta. Näiteks, kui firma otsib tegevjuhti, siis ilmselt eelistatakse ambitsioonikaid ja energilisi kandidaate. Seega on ambitsioonikus isiksuseomadus, mida testiga soovitakse mõõta. Testimine aitab leida inimesele ametikoha, mis vastab just temale iseloomulikele omadustele. (Saar 2003) Kuna testimine on kulukas, kasutatakse seda meetodit üldjuhul kõrgemate ametikohtade täitmisel ning kui sõelale on jäänud võrdsed kandidaadid (Rehepapp 2004).

Parima kandidaadi valik on ettevõttele väga oluline ja selleks, et see õnnestuks, kasutatakse ühe valikumeetodina käitumisülesannet (vt joonis 6), sh grupitööd. Grupitöö võimaldab edukalt väljendada omi mõtteid, kuulata teisi ja teha koostööd. Grupitöö miinuseks on konfidentsiaalsuse puudumine – kui kutsuda korraga kohtumisele mitu kandidaati, siis konkursi korraldaja ei saa vastutada konfidentsiaalsuse eest. (Tammiste 2011) Konfidentsiaalsuse puudumise oht tähendab seda, et informatsioon kandidaadi kohta on lisaks otsustajale avalik ka teistele kandideerijatele.

Autor toob käitumisülesande näiteks situatsiooni, kus konkurss on korraldatud tegevjuhi ametikohale, kelle ülesandeks on kogu meeskonna juhtimine. Tegevjuhi ametikohal on väga olulised omadused juhtimisoskus, meeskonnatööoskus, suhtlemisvalmidus. Juhtimisoskuste hindamiseks võib läbi viia rollimängu, kus kandidaat saab võimaluse juhtida koosolekut kas „mängult“ või võimalusel ettevõtte päris koosolekul. Käitumisülesanne annab võimaluse hinnata kandidaadi juhtimisoskust reaalses olukorras. Käitumisülesannete kasutamine muudab personali valiku protsessi huvitavamaks ja mitmekesisemaks nii kandidaadile kui ka otsuse langetajatele. (Kaubi 2005) Tabel 1 annab ülevaate bakalaureusetöös käsitletud personali valiku meetoditest.

**Tabel 1.** Personali valiku meetodid

Meetod	Ametikoha nõuded	Eesmärk	Info	Eelis	Puudus
CV-de hindamine	Lihtsamad/keerukamad	Leida kiiresti sobilik kandidaat	Manipuleeriv, napisõnaline	Odav, kiire	Info napisõnaline, manipuleeriv
Intervjuu	Lihtsamad/keerukamad	Suuliste küsimustega hinnata sobilikkust	Täiendav, täpsustav	Hinnatakse seltsivust, eneseväljendust	Madal võime hinnata töösooritusvõimet
Taustauuring	Keerukamad	Lisainfo CV-le ja intervjuule	Isiklik, täiendav, kontrolliv	Usaldusväärne info	Kandideerija teadlikkus
Test	Keerukamad	Oluliste omaduste olemasolu hindamine	Usaldusväärne	Introvertide sobivuse hindamine; kandidaadi tõelise sobivuse hindamine	Kulukas
Käitumisülesanne	Keerukamad	Hinnata kandidaadi käitumist reaalses olukorras	Realistlik	Hinnata kandidaadi käitumist reaalses olukorras	Grupitöö korral konfidentsiaalsuse puudumise oht

Allikad: (Collins *et al.* 2011: 282; Brittain 2012: 30, Draft 1997: 409; Grosshans 1991: 10; Boudreau, Milkovich 1988: 423; Berkeley 2006; Lees 2009; Beardwell *et al.* 2004: 213; Lill 2006: 19; Tammiste 2011; Kaubi 2005; Rehepapp 2004; autori koostatud).

Kokkuvõtvalt, personali valiku eelduseks on vaba ametikoha olemasolu. Kui inimesel on soov ametikohale kandideerida, siis esimese sammuna esitab ta oma CV tööandjale. Kui tööandja on CV-d läbi vaadanud, toimub tavaliselt intervjuu. Intervjuu vormi valib tööandja ise ning see sõltub ametikohast. Intervjuu võib olla struktureeritud, poolstruktureeritud või struktureerimata. Pärast intervjuueerimist võib tööandja langetada otsuse ja sõlmida töölepingu, kuid kui ametikoha nõuded on keerulisemad võidakse kasutada ka taustauuringut, teste ja käitumisülesannet. Kui valiku tegemine ei õnnestu, siis võidakse personali valiku protsesse uuesti läbida.

Eeltoodud meetodid kinnitavad, et personali valik on keeruline, aeganõudev ning kindlasti kulukas protsess. Personali valikul eristatakse kahte kandidaadi valiku strateegiat – standardite strateegia ja pingutuselemendi strateegia. Esiteks, standardite strateegia, mille korral võrreldakse kehtivaid standardeid kandidaadile seatud kriteeriumitega ning standardid kujunevad sõltuvalt kandideerija soost (Biernat, Manis 1994: 5). Standardite strateegia töötasid välja Biernat ja tema kolleegid ning nad leidsid, et otsustajad kasutavad erinevaid norme/standardeid otsuste tegemisel. Standardid, millega võrreldakse

naiskandidaati on tehnilised ning välimusega seotud ning meeskandidaati võrreldakse standarditega, mis on seotud agressiivsuse ja veenmisoskusega (Arvey 1979: 744). Standardite mudel hõlmab naise-tüüpi ja mehe-tüüpi ametikohtadele kandideerijaid (Biernat, Vescio 2002, viidatud Luzadis *et al.* 2008: 469 vahendusel) st, et naise/mehe ametikohale kandideerijaid hinnatakse soostereotüüpide põhjal.

Teiseks strateegiaks on pingutuselemendi strateegia, millega kaasneb kandidaadile seatud kriteeriumite mõjutamine. Ühesõnaga, kui otsustajal on õigus vaadata kandidaadi informatsiooni enne kui välja on arendatud kandideerijale nõutud kriteeriumid, siis on soositud olukord, kus kandidaadi sugu ja pakutava töökoha soo-tüüp (ametikoht on siis kas naise-tüüpi või mehe-tüüpi) ühilduvad. Näiteks kui kandideeritakse politseiülema ametikohale, siis stereotüüpselt naiselikud omadused (nt perekonna eest hoolitsemine) on meessoost kandidaadile kasulik ning naissoost kandidaadile kahjulik. (Uhlmann, Cohen 2005: 478, 479)

Arvey (1979: 758) leidis, et naiskandidaate hinnatakse meeskandidaatidega võrreldes vähem, eriti sellisel ametikohal, mida on varasemalt täitnud mees. Biernat ja Kobrynowicz (1997) viisid läbi kaks eksperimenti nii naiste kui ka meeste seas ja nende eesmärgiks oli välja selgitada, kas soostereotüübid mõjutavad personali valikul tehtavat otsust. Eesmärgini jõudmiseks andsid nad eksperimendis osalejale esiteks vaba ametikoha kirjelduse. Ametikoha kirjeldus oli identne, kuid manipuleeriti ametikoha nimega – sekretär (naise ametikoht) või staabiülem (mehe ametikoht). Teiseks anti eksperimendis osalejatele kaks CV-d, millel ainsaks erinevuseks oli sugu ja kolmandaks said osalejad hindamislehe. Hindamislehed jagunesid kaheks – ühel pidi eksperimendis osalenu hindama, kas kandidaadil on olemas piisavalt oskusi, et olla ametikohal edukas ning teisel pidi eksperimendis osalenu hindama, kas kandidaat täidab nõuded minimaalselt, et olla ametikohal edukas. Biernat ja Kobrynowicz leidsid, et otsustajad personali valiku protsessis seostavad meeskandidaate suuremate võimetega ning madala pädevusega seostatakse pigem naiskandidaate.

Teisisõnu, kui hinnatakse kandidaate, siis kandidaadi sobivuse määramisel kasutatakse kehtivaid soostereotüüpe (Luzadis 2008: 469). Soostereotüüpide esinemist personali valikus kinnitavad ka Gurumurthy ja Kleiner (2002: 60), kes leidsid, et personali valikut alustades, tuleb otsustajal panna kirja „ideaalse“ töötaja omadused. Nende seisukoht



viitab väga selgesti soostereotüüpide kasutamisele personali valiku protsessis, sest otsustajal on eelnevalt hulk iseloomumadusi, mida ta peab parimale kandidaadile vajalikuks.

Ulatusliku ülevaate soostereotüüpide olemasolu kohta personali valikul annavad Burke ja Davison (2000), kes uurisid tõendeid soostereotüüpide olemasolu kohta personali valikul. Meta-analüüsis kasutasid nad psühholoogilise ja organisatsioonilise käitumise ajakirju ajavahemikul 1964-1994. Kokku analüüsisid nad 49 uuringut – 25 uuringus osalesid õpilased, 11 uuringus osalesid karjäärinõustajad, kuues uuringus kasutati varasemaid uuringuid ning seitsmes uuringus osalesid nii õpilased kui ka töötajad. Meta-analüüsiga jõuti järeldusele, et stereotüüpe „mehelikkus“ ja „naiselikkus“ kasutatakse personali valikul liialdatult ning see omakorda võib viia diskrimineerimiseni. Lisaks ei ole soopõhisel personali valikul põhjendatud kandidaadi bioloogilist sugu, vaid kandidaadi sugu tajutakse soostereotüüpidega „mehelikkus“ ja „naiselikkus“. (Burke, Davison 2000: 239-240) Järelikult, kui tööandja klassifitseerib isikuomadusi „mehelikeks“ ja „naiselikeks“, siis see viib olukorrani, kus samale ametikohale kandideerivaid mehi ja naisi hinnatakse erinevalt.

Kokkuvõtvalt, naise/mehe ametikohad annavad negatiivset mõju naisele, kes kandideerib meessoost isikule mõeldud ametikohale. Teisalt naine, kelles on rohkem mehelikkust, on eelistatum kandidaat kui naiselik naine. Juba nimetatud uuringud (Arvey 1997; Biernat, Kobrynowicz 1997; Burke, Davison 2000) kinnitavad, et sugu ja kaasnevaid soostereotüüpe peetakse personali valiku seisukohalt olulisteks teguriteks. Kandideerija sugu kujundab otsustajas eelarvamusi ning tavaliselt eelistatakse meest naissoost kandidaadile.

Järgnevalt annab autor ülevaate Messner *et al.* (2011) uuringust, kus käsitleti soostereotüüpide ja kvalifikatsioonitaseme olulisust personali valikul. Selleks koostasid nad 16 CV-d ja kaaskirja. CV-s oli toodud ka kandidaadi pilt ning kandidaadi nimevalikul oli oluline kriteerium, et nimed oleksid levinud Saksamaal. Kõige kvalifitseeritum oli naiskandidaat, teine meeskandidaat jne kuni CV-de lõpuni, sh kõige atraktiivsem pilt oli CV-s kõige vähem kvalifitseeritud kandidaadil. Nende uuringu tulemus oli üllatav. Eksperimendis osalenud inimesed, kes ei olnud eksperimendi eesmärgist teadlikud, valisid pigem vähem kvalifitseeritud kandidaadi ning olukorrast teadlikud inimesed valisid

pigem kõrgemalt kvalifitseeritud kandidaadi. (Messner *et al.* 2011: 704) Autori arvates üks põhjus, miks eksperimendist teadlik inimene valis kõrgemalt kvalifitseeritud inimese võib olla see, et olukorrast teadlikul inimesel võis kujuneda mitmeid „ideaalse“ töötaja isikuomadusi ning seetõttu oli otsustamisel soostereotüüpidel suurem roll.

Väga põhjaliku uuringu tegid soostereotüüpide esinemise kohta Luzadis *et al.* (2008), kus vaadeldi kahte tingimust: ametikoha soo-tüüpi (mehe-tüüpi töökoht vs naise-tüüpi töökoht) ja kandidaadi sugu. Uuringus osalesid Midwesterni Ülikooli üliõpilased. Enne uuringuid tegid nad kolm piloottesti. Esimeses piloottestis kasutati 41 ametikoha nime-tust, et välja selgitada kõrge prestiižiga ametikoht. Teises piloottestis kasutati esimese piloottesti 16 kõrgema prestiižiga ametikohta ning paluti eksperimendis osalejatel hin-nata, kas tegu on naise, mehe või neutraalse ametikohaga. Esimese ja teise piloottesti tulemusena kujunesid neli ametikohta – personalidirektor (nõrgalt naise ametikoht), finantsdirektor (nõrgalt mehe ametikoht), tervishoiujuht (tugevalt naise ametikoht) ja politsei peadirektor (tugevalt mehe ametikoht). Kolmandas piloottestis manipuleeriti kandidaatide kvalifikatsioonitasemega. Kolm olulist kvalifikatsiooninäitajat olid: baka-laureusekraadi olemasolu, vähemalt viieaastane töökogemus ja hea esinemine interv-juul. Tulemustest selgus, et kui ka kvalifikatsiooninäitajatega manipuleerida, siis hinna-tum on kandidaat, kes vastab kõikidele nõutud kriteeriumitele.

Tuginedes kolmele piloottestile viisid Luzadis *et al.* (2008) läbi kaks eksperimentaalset uuringut, et selgitada välja, kas sool ja ametikoha sootüübil on seos. Uuringus osales 1075 üliõpilast. Esimese sammuna pidid eksperimendis osalejad hindama iga kandi-daadi kvalifikatsioonitaset ja tegema kahaneva valiku. Ametikohad, kuhu kandidaate valiti olid politseiülem, finantsdirektor ja tervishoiujuht. Kui kvalifikatsioonitase hin-natud ning kahanev valik tehtud, pidid eksperimendis osalejad oma otsust põhjendama. Lisaks uuriti, kas tulemused on sarnased, kui meeskandidaat kandideerib nais-tüüpi ametikohale ja kui naiskandidaat kandideerib mees-tüüpi ametikohale. (Luzadis *et al.* 2008: 471) Vastupidiselt Messner *et al.* (2011) uuringule leidsid Luzadis *et al.* (2008: 475), et sõltumata kandidaadi soost, on personali valikul siiski olulisemaks kriteeriu-miks kvalifikatsioonitase.

Käesolevas bakalaureusetöös juba mitmeid kordi mainitud Heilman ja Okimoto (2008: 190, 193, 197) uuringu tulemused kattusid Luzadis *et al.* (2008) uuringu tulemustega.

Kuigi Heilman ja Okimoto (2008) uurisid peamiselt, kuidas on olukord tööle saamisel naistel ja meestel, kellel on lapsed, vaatlesid nad ka eraldi olukorda meeste ja naiste hulgas, kellel pole lapsi. Uuringus osalejatele tekitati eksperimentaalne situatsioon, kus nad pidid hindama nelja kandidaati (üks mees- ja naiskandidaat, kellel on lapsed ning üks mees- ja naiskandidaat, kellel pole lapsi) finantsjuhi asedirektori ametikohale. Autorid koostasid neli CV-d, mis tundusid erinevad, kuid olid võrdväärsed. Eksperimendis osalenud nägid kandidaatide kohta tüüpilist informatsiooni, mida kajastatakse CV-s. Kõik kandidaadid olid omandanud nii bakalaureuse- kui ka magistrikraadi, vanus oli 30, olid abielus ja omasid eelnevat töökogemust 2-3 aastat. Lisaks nägid eksperimendis osalenud ka kaaskirja, kus oli praeguse ülemuse iseloomustus. Seejärel vastasid eksperimendis osalenud erinevatele küsimustele: millise mulje kandidaat jätab ning andsid hinnanguid kandidaadi kohta. Nad tegid järjestikku kaks eksperimenti – esimeses eksperimendis osalesid õpilased ja uuriti ka kandidaate kellel pole lapsi, seevastu teises osalesid reaalselt töötavad inimesed ning uuriti kandidaate, kellel on lapsed. Esimese eksperimendi tulemused näitasid, et kui nais- ja meeskandidaadil pole lapsi, siis sugu ei mõjutanud otsust – seega Heilman ja Okimoto jõudsid tulemusele, et mehi ja naisi vaadatakse personali valiku protsessis võrdselt.

Güngör ja Biernat (2009) uurisid, milline mõju on sool, perekonnastaatusel ning laste olemasolul, kui kandideeritakse tootmisettevõttesse. Ametijuhendis oli lühikirjeldus töö ja nõuete kohta. Viidi läbi eksperiment, kus manipuleeriti kandidaatide sooga, perekonnastaatusega ning laste olemasoluga. Eksperimendis osaleja pidi valima kahe CV hulgast: üks CV oli „ideaalse“ töötaja oma (lasteta meeskandidaat) ning teisel CV-l oli manipuleeritud kandidaadi sooga, perekonnastaatusega ja laste olemasoluga. Kuna käesolev bakalaureusetöö keskendub soostereotüüpidele, siis huvitavad autorit just ennekõike tulemused, mis puudutavad sugu. Uurijad püstitasid hüpoteesi, et naissoost kandidaatidel võrreldes meessoost kandidaatidega on väiksem tõenäosus saada valituks. Eksperimendis osales 72 mees- ning 46 naisüliõpilast. Uuringust ilmnes, et otsustajad tajuvad meessoost kandidaate enesekindlamatena võrreldes naissoost kandidaatidega, seevastu naiskandidaate peetakse võrreldes meeskandidaatidega soojemateks. Lisaks selgus, et naiskandidaadid on vähem pühendunud ning tõenäosus, et nad jäävad ametikohale püsima on samuti oluliselt väiksem võrreldes meeskandidaatidega. Kokkuvõtvalt, polnud oluline ei kandidaadi abielustaatus ega laste olemasolu – oluline aspekt

oli vaid sugu, sest tootmisettevõtte ametikohta peetakse stereotüüpselt ennekõike mehetüüpi ametiks.

Käsitletud uuringutest on enim uuritud soostereotüüpide rolli personali valiku protsessis CV-de hindamisel. Uuringud on valdavalt läbi viidud Ameerikas, vaid Messner *et al.* (2011) uuring viidi läbi Saksamaal. Lisaks on näha, et kõige enam on kasutatud soostereotüüpide esinemise välja selgitamiseks eksperimenti. Kokkuvõtvalt, autor peab käsitletud uuringutest kõige põhjalikemaks Luzadis *et al.* (2008) ning Burke ja Davison (2000) uuringuid, kuna Luzadis *et al.* (2008) viisid enne uuringut läbi ka piloottestid ning Burke ja Davison (2000) uuring oli meta-analüüs, mis hõlmas 49 varem tehtud uuringut.

Varasematele uuringutele tuginedes võib väita, et soostereotüüpidel on roll personali valikul. Näiteks Biernat ja Kobryniewicz (1997) leidsid oma uuringus, et meeskandidaate peetakse suuremate võimetega, Burke ja Davison (2000) leidsid, et kandidaadi sugu tajutakse stereotüüpina „mehelikkus“ ja „naiselikkus“. Samuti kinnitas soostereotüüpide rolli personali valikul Güngör ja Biernat (2009) uuring, mille tulemuseks oli, et tootmisettevõttes on pigem mehe ametikohad ning Messner *et al.* (2011) leidsid samuti, et otsustajad eelistavad vähem kvalifitseeritud meeskandidaati kõrgemalt kvalifitseeritud naiskandidaadile.

Käsitletud uuringutest vaid kaks uuringut leidsid, et soostereotüüpidest olulisem on siiski kvalifikatsioonitase - Luzadis *et al.* (2008) uuringu tulemused pidasid kandidaadi soost olulisemaks aspektiks kvalifikatsioonitaset ning Heilman ja Okimoto (2008) leidsid, et kui kandidaatidel pole lapsi, siis sugu pole oluline. Autori arvates nähtub käsitletud uuringutest, et sool ja neist tulenevatel stereotüüpidel on personali valikul oluline roll. Tabel 2 annab ülevaate bakalaureusetöö teises alapeatükis käsitletud uuringutest.

**Tabel 2.** Personali valikul soostereotüpe käsitlevad uuringud

Uuring	Piirkond	Eesmärk	Metoodika	Meetod	Valim	Tulemus
Biernat, Kobrynowicz 1997	Ameerika	Töökohal valituks saamisel on soostereotüübid olulised	Eksperiment	CV-de hindamine	311, N=196 M=115	Meeskandidaadid suuremate võimetega
Burke, Davison 2000	Ameerika	Soostereotüüp personali valikul	Meta-analüüs	erinevate meetodite kohta	49 uuringut	Kandidaadi sugu tajutakse „meelikkuse“ ja „naiselikkusena“
Luzadis, Snively, Wesolows-ki 2008	Ameerika	Töökoha sootüübil ja kandidaadi sool on seos	3 piloottesti ja 2 uuringut	-	1075	Kandidaadi soost olulisem on kvalifikatsioon
Güngör, Biernat 2009	Ameerika	Soostereotüüp personali valikul	Eksperiment	CV-de hindamine	118	Tootmisettevõttes oli väga oluline sugu, et saada valituks
Heilman, Okimoto 2008	Ameerika	Meeste ja naiste šanss tööle saada	2 eksperimenti	CV-de hindamine	65	Kui kandidaadil polnud lapsi, ei olnud sugu oluline
Messner, Weibel, Wänke 2011	Saksamaa	Soostereotüüp personali valikul	2 eksperimenti	CV-de hindamine	40	Soostereotüüpidel on mõju personali valikul

Allikad: (Biernat, Kobrynowicz 1997; Burke, Davison 2000; Luzadisi *et al.* 2008; Güngör, Biernat 2009; Heilman, Okimoto 2008; Messner *et al.* 2011; autori koostatud).

Käesolevas peatükis kirjeldas autor stereotüüpide olemust prototüüp-mudeli, eeskujumudeli, seostatud võrgustike mudeli ja raamistiku-mudeli kaudu, lisaks tõi autor nimetatud mudelite kohta näiteid personali valikul. Seejärel käsitles autor soostereotüpe ning levinud soostereotüüpeid isikuomadusi. Tähelepanu pööras autor ka erinevatele personali valiku meetoditele ning analüüsis varem tehtud uuringuid, mis käsitlesid soostereotüpe personali valikul. Järgmises peatükis kirjeldab autor uurimismetoodikat ning annab ülevaate läbi viidud eksperimendi ja intervjuude tulemustest – kas ja mil moel soostereotüübid mõjutavad personali valikut CV-de hindamisel.

## **2. SOOSTEREOTÜÜPIDE AVALDUMINE TEGEVJUHI VALIKUL**

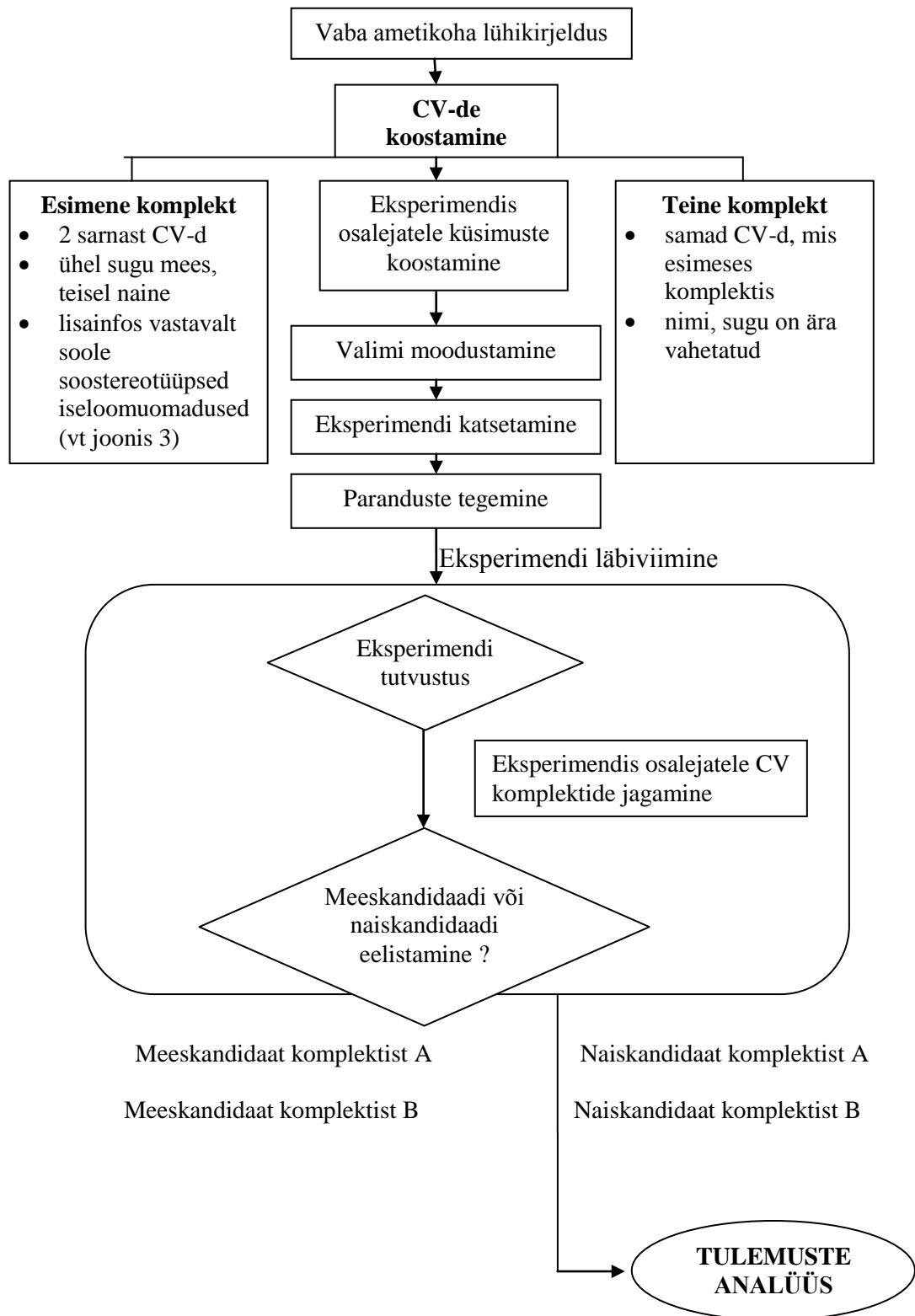
### **2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Uurimaks soostereotüüpide avaldumist oli kõigepealt vaja tutvuda varasemalt kasutatud uurimismetoodikatega. Alapunktis 1.2 käsitles autor erinevate autorite uuringuid. Autorid, kellega käesoleva bakalaureusetöö tulemusi võrreldakse, on peamiselt Burke, Davison (2000); Heilman, Okimoto (2008); Gorman (2005) ja Uhlmann, Cohen (2005). Peaaegu kõigis alapunktis 1.2 nimetatud uuringutes kasutati uurimismetoodikana eksperimenti (vt tabel 2 lk 29) – seega otsustas ka käesoleva bakalaureusetöö autor uurimismeetodina kasutada eksperimenti.

Lisaks analüüsib autor kahte intervjuud. Ühe intervjuu viis autor läbi tootmisettevõtte UPM-Kymmene AS Otepää personalispetsialistiga ning teise teenindusettevõtte OÜ Ugandi Toitlustus juhatuse liikmega, kelle tööülesannete hulka kuulub ka personali valik. Intervjuude käigus küsis autor personali valikuga tegelevate inimeste kommentaare eksperimendi tulemustele ning soovis saada teada, milline roll on soostereotüüpidel personali valikul, lähtudes meetoditest, mida autor käsitles alapunktis 1.2 (vt joonis 6 lk 16). Autor kasutas Microsoft Office'i tabelitöötlusprogrammi Excel ja teostas kvantitatiivse analüüsi, kuid peamiselt kasutab autor bakalaureusetöös kvalitatiivset analüüsi.

Autor koostas eksperimendi plaani (vt joonis 7), mis näitab uuringu teostamise disaini, mille esimeseks etapiks oli vaba ametikoha lühikirjelduse koostamine (vt lisa 1). Käesoleva bakalaureusetöö esimeses peatükis kirjeldati, et vaba ametikoha ning otsitava töötaja kirjeldus peab olema detailne (Lill 2006: 11, vt alapunkt 1.2). Samas võib viimasest tulenevalt tekkida oht, et kirjeldatakse kas naiste või meeste tööd (Heilman 1997: 884-885, vt alapunkt 1.1) ning see viib kallutatud tulemusteni. Seega kasutatakse käesolevas töös vaid ametinimetust ja ettevõtte tegevusvaldkonda. Ametikoht, millele käesoleva

eksperimenti käigus kandidaati otsitakse, on tegevjuht (olles samal ajal juhatuse liige) ning organisatsioon, kuhu töötajat otsitakse on keskmise suurusega tootmisettevõtte.



**Joonis 7.** Eksperimenti plaan (autori koostatud).

Järgmine väga oluline etapp oli kahe CV-de komplekti (A ja B) koostamine lähtudes Noe *et al.* (2006: 240, vt alapunkt 1.2) käsitlusest. Komplekt A koosnes kahest CV-st (vt lisa 1), ühel sugu mees ja teisel naine. CV-sid koostades tugines autor Alas (2005: 65) ja Collins *et al.* (2011: 274) eeskirjadele (vt alapunkt 1.2), mistõttu peab autor mõlemat CV-d sobilikuks otsitavale ametikohale. Seejärel moodustas autor ka teise komplekti CV-sid (edaspidi komplekt B), millel võrreldes komplektiga A vahetati ära nimi ja sugu (vt lisa 2).

CV-de koostamisel valis autor perekonnanimed lähtudes Eesti populaarsematest perekonnanimedest (2010) ning eesnimede puhul hindas autor, et need oleks kõlaliselt sarnased ning lõplikul otsusel tugines autor intuitsioonile. Autor isikuandmetesse muud erinevust peale soo ei lisanud, sest muidu võib tulemusi mõjutada tegur, mida käesolevas bakalaureusetöös ei käsitleta. Näiteks autor ei lisanud isikuandmetesse ka laste olemasolu, kuna alapunktis 1.2 käsitletud Heilmani, Okimoto (2008) uuringu tulemused näitasid, et laste olemasolu mõjutab erinevalt mees- ja naiskandidaatide valituks saamist. Hariduskäik oli samuti mõlemal CV-l väga sarnane.

Gümnaasiumi valikul tugines autor Eesti koolide pingereale (Teder 2013) ning valituks osutusid Tallinna Reaalkool ja Hugo Treffneri Gümnaasium. Bakalaureusekraadi omandas üks kandidaat Tartu Ülikoolis ning teine Tallinna Tehnikaülikoolis, magistrikraadi omandasid mõlemad kandidaadid Tartu Ülikoolis. Mõlemad kandidaadid õppisid ülikoolis majandusteadust. Kuna CV Keskuse andmetel nõutakse tegevjuhi ametikohale kandideerijatelt ettevõtte juhtimis- ja majandamisoskust, siis autori arvates on majandusteadust õppinud inimesel need oskused olemas. Lisaks on majandusega seotud erialad ühed populaarseimad Eestis (Need olid... 2013). Autor lisas CV-desse ka täiendkoolitusi, mis on ühes CV-s esindatud mahulisemalt võrreldes teisega, kusjuures ühes CV-s täiendkoolitused viimastel aastatel puuduvad. Täiendkoolituste erinev maht, asjakohasus ja kaasaegsus annab otsuse langetamisel võimaluse tugineda kandidaadi enesearendamissoovile.

Oluline aspekt CV-des on lisainfo, kuhu autor märkis alapunktis 1.1 käsitletud soostereotüüpsed iseloomuomadusi (vt joonis 4 lk 14). Komplekti A naiskandidaadil on lisainfos naise soostereotüüpsed iseloomuomadused (koostöövalmidus, sõbralik, viisakas, abivalmis, sümpaatne) ja meeskandidaadil mehe soostereotüüpsed ise-



looomuomadused (ambitsioonikas, järjekindel, resoluutne, objektiivne, julge, enesekindel). Komplektis B vahetas autor CV-des soo ja nimed, kuid lisainfos toodud soostereotüüpsed iseloomuomadused jättis autor vahetamata. Järelikult komplekti B naiskandidaadil on lisainfos mehe soostereotüüpsed iseloomuomadused (ambitsioonikas, järjekindel, resoluutne, objektiivne, julge, enesekindel) ja meeskandidaadil naise soostereotüüpsed iseloomuomadused (koostöövalmidus, sõbralik, viisakas, abivalmis, sümpaatne). Soostereotüüpide samaks jätmine annab võimaluse analüüsida, kas otsustajad tajuvad sugu soostereotüüpselt nagu seda väitsid Burke ja Davison (2000, vt alapunkt 1.2) või otsustaja hindab lisainfos välja toodud iseloomuomadusi.

Järgmises etapis koostas autor eksperimendis osalejatele küsimused, mis koosnesid kahest lühiküsimusest otsustaja kohta (vanus ja sugu) ning kolmest küsimusest, mida autor kasutas analüüsi teostamiseks:

1. Palun hinnake kandidaatide sobivust tegevjuhi ametikohale CV-de põhjal. Kui teil tuleb valida kahe kandidaadi vahel, siis kumma kandidaadi valiksite? (Palun kirjutage siia kandidaadi nimi.)
2. Miks valisite Jaana/Jaanuse? (Palun põhjendage oma kandidaadi valikut.)
3. Kas Teie valik erineks algsest, kui tegemist on teistsuguse ettevõttega, aga sama ametikohaga?

Esimese küsimusega selgitas autor välja, kas eelistatakse pigem mees- või naiskandidaati või on eelistused jaotunud enam-vähem võrdselt. Teise küsimusega selgitas autor välja, kas otsust mõjutavad soostereotüübid või on otsus tingitud muudest teguritest. Kolmas küsimus andis autorile lisainfot selle kohta, kas organisatsioonist sõltub personali valiku protsessis lõplik otsus.

Järgmise etapina viis autor läbi eksperimendi testimise. Eksperimendi käigus ilmnedavõivate probleemide ennetamiseks palus autor mõnel tuttavatel eksperimendis osaleda ning palus anda tagasisidet eksperimendi selguse kohta. Mõningad vead said tänu sellele parandatud: näiteks vahetas autor korduvalt otsitavat ametikohta – esimese variandina pakkus autor ametikohaks turundusjuhti, seejärel tippjuhti, kuid kõige sobilikumaks pidas autor tegevjuhti. Eksperimendiks valmistas autor ette CV-de komplektid nii, et komplekt A ja komplekt B oleksid vaheldumisi. Selline komplektide paigutus tagab, et nii komplekti A kui ka komplekti B on ligikaudu võrdne arv analüüsimiseks.

Järgmise sammuna tuli autoril leida grupid eksperimendi läbi viimiseks. Eksperimendis osalesid Tartu Ülikooli üliõpilased, sh majandusteaduskonna avatud ülikooli strateegilise juhtimise magistrandid ja ettevõtetmajanduse bakalaureuseõppe 3. aasta üliõpilased. Lisaks osalesid eksperimendis majandust kõrvalerialana õppivad üliõpilased ning samuti palus autor eksperimendis osaleda tuttavatel Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilastel. Autor viis eksperimendid läbi ajavahemikul 02.-16.04.2014.

Kokku osales eksperimendis 77 üliõpilast – 37 naist ja 38 meest. Kahel ankeedil olid vanus ja sugu märkimata jäetud ning kahel ankeedil olid vastamata jäetud küsimused, mis on analüüsi seisukohalt olulised. Analüüsi teostamiseks eemaldas autor ebakorrektseid vastused. Eemaldati neli vastust, millel polnud kandidaati valitud põhjendusega „kahe CV põhjal on raske valida, ning otsus langetatakse muul moel – nt intervjuueringi käigus“, annavad autorile kindlust, et eksperimendi korraldus oli arusaadav ca 95%-le osalejatest. Analüüsitava valimis on kokku 73 üliõpilase andmed (vt tabel 3), kelle keskmine vanus oli 26. Tabelist 3 on näha, et kõige rohkem oli vastanuid vanusevahemikus 19-26, mis on ka täiesti loogiline, kuna valimis osalesid üliõpilased. Vanusevahemikes 27-34, 35-42 ja 43-51 osales kokku 18 üliõpilast, kes olid peamiselt Tartu Ülikooli avatud ülikooli strateegilise juhtimise magistrandid.

**Tabel 3.** Valimi kirjeldus

Vanusevahemik	Mehed		Naised	
	arv	osakaal (%)	arv	osakaal (%)
19-26	26	36	29	40
27-34	6	8	4	5
35-42	2	3	2	3
43-51	3	4	1	1
Kokku	37	51	36	49

Allikas: (Autori koostatud).

Järgmises alapeatükis toob autor eksperimendi ja intervjuude analüüsi tulemused. Analüüs viidi läbi kõigepealt komplekti A ning seejärel komplekti B põhjal ning tehti kokkuvõtte kogu eksperimendi kohta. Lisaks võrreldakse eksperimendi tulemusi intervjuudes tooduga. Autor ei tee üldistusi, kuna valim on liialt väike.

## 2.2. Soostereotüüpide olemasolu või puudumise analüüs

Käesolevas alapunktis kirjeldab autor komplekti A ja komplekti B valimit. Seejärel teeb autor eksperimendi tulemustest kokkuvõtte ning analüüsib läbiviidud intervjuusid (vt lisa 3). Tabeli 4 põhjal moodustasid komplekt A valimi 17 naist ja 20 meest, vastavalt 46% ja 54% komplekti A valimist. Komplekti B valimi moodustasid 19 naist ja 17 meest, vastavalt 53% ja 47% komplekti B valimist.

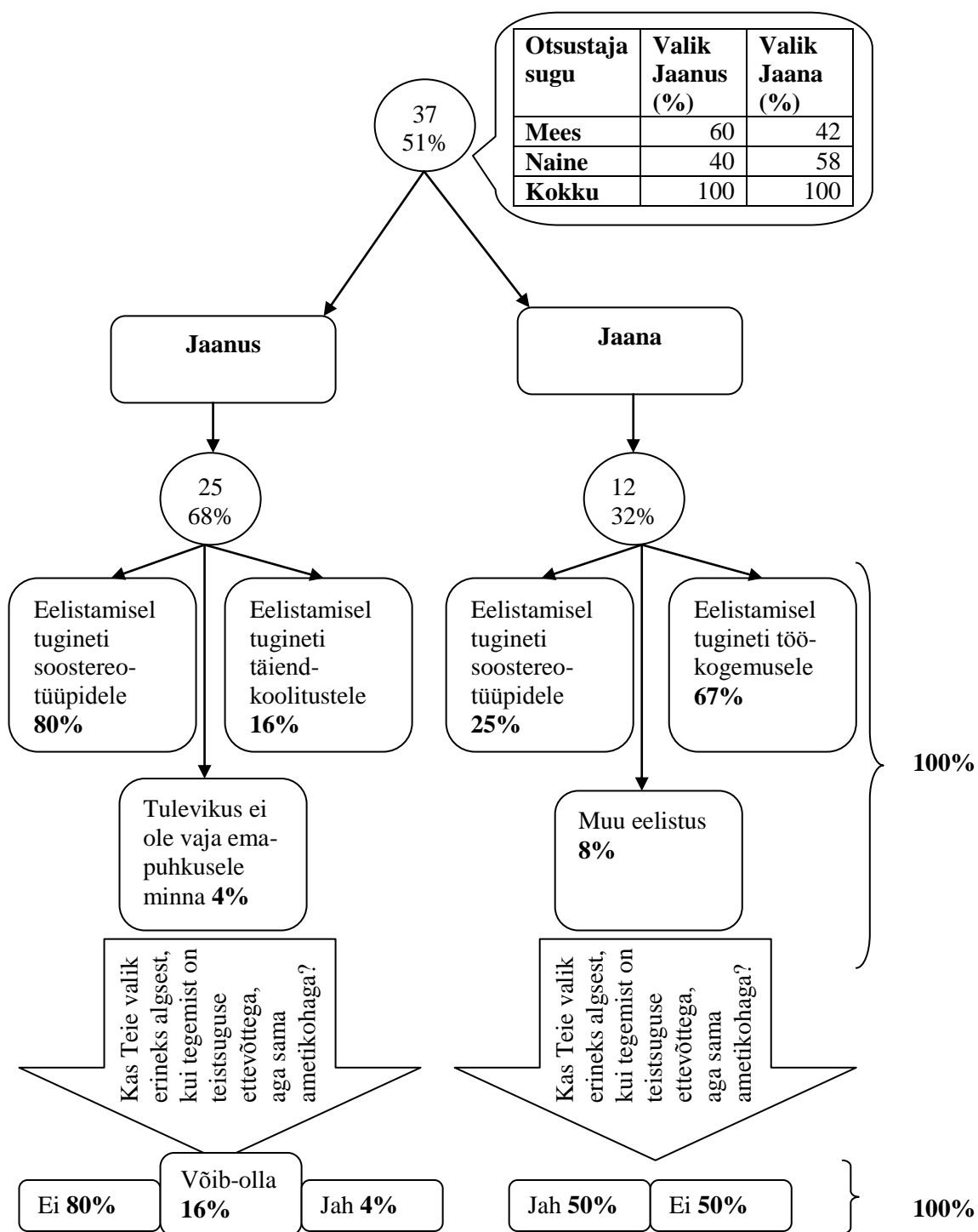
**Tabel 4.** Eksperimendis osalenute vastuste jagunemine soo lõikes

CV-de komplektid	Valim		Osakaal (%)	
	naised	mehed	naised	mehed
Komplekt A	17	20	46	54
Kokku komplekt A	37		100	
Komplekt B	19	17	53	47
Kokku komplekt B	36		100	

Allikas: (Autori koostatud).

Komplektis A valisid 25 eksperimendis osalenut (68% komplekti A valimist) kandidaadiks Jaanuse ning 12 osalenut (32% komplekti A valimist) pidasid Jaanat sobilikumaks tegevjuhiks (vt joonis 8). 25-st Jaanuse valinust 20 pidasid tema soostereotüüpeid iseloomuomadusi juhtivale positsioonile kohaseks: „Jaanuse tugevad isikuomadused sobivad paremini tootmisettevõtte tegevjuhiks.“; „Tema isikuomadused on tegevjuhile kohased, kuna tegevjuht peab ennast kehtestama.“; „Kuna CV-d on tõesti väga head, siis otsustamisel sai määravaks lisainfo ning Jaanuse isikuomadused on rohkem juhile omased.“; „Jaanuse isikuomaduste tugevad küljed sobivad paremini tootmisettevõtte tegevjuhiks.“; „Valisin Jaanuse, kuna tema lisainfo on atraktiivsem, samas kui Jaana on kirja pannud tüüpilised mitte-midagi-ütlevad märksõnad nagu „sõbralik“, „viisakas“.“; „Jaanuse valisin kuna lisainfo põhjal tundub olevat jõulisem.“

Üks vastanutest puudutas ka käesolevas bakalaureusetöös vaatluse alt välja jäetud lastega töötajate stereotüüpe: „Kuna tegemist on meesterahvaga, siis ei tule emaduspuhkust.“ Jaanust eelistades mainisid neli (16% Jaanust eelistanutest) eksperimendis osalejat ka täiendkoolituste olulisust ning üks osalenutest eelistas Jaanust Jaanale ettevõtte tegevusala tõttu. Küsimusele, kas valik oleks erinev olnud, kui tegu oleks olnud teise ettevõttega, kuid sama ametikohaga, vastasid 20 (80% Jaanust eelistanutest) osalejat: „Ei, otsuse puhul sai määravaks ametikoht mitte organisatsioon.“ Näiteks mainiti, et kui tegu oleks teenindusettevõttega, siis eelistataks Jaanat.



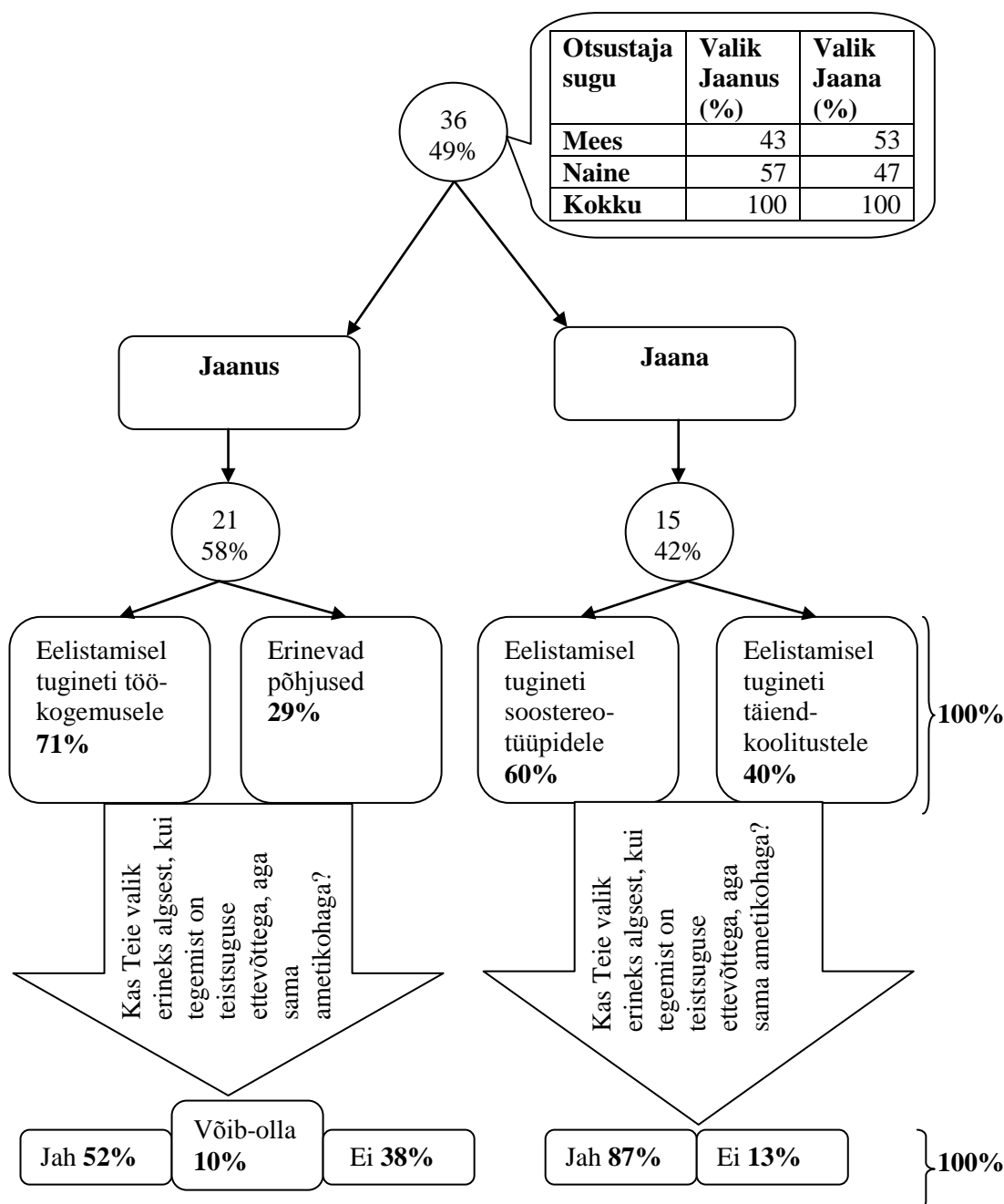
**Joonis 8.** CV-de komplekti A analüüsi tulemused (Allikas: autori koostatud).

Jaana valinutest kolm (25% Jaanat valinutest) pidasid tema isikuomadusi tegevjuhile sobilikeks: „*Jaana tugevad küljed on sõbralikkus ja koostöövalmidus, mis on head omadused ja ei ole õpitavad. Juht peab suhtuma alluvatesse mõistlikult ja võrdväärselt.*“ Komplektist A Jaanat valinud inimesed hindasid ka tema töökogemust. ning kaheksa inimest leidsid, et tema senine töökogemus on rohkem sobilikum tegevjuhi ametikohale; „*Parem varasem töökogemus, mis toetab ja loob vajalikud eeldused tegevjuhina töötamiseks.*“; „*Valiksin Jaana, kuna tal on rohkem kogemusi juhtimise vallas.*“; „*Tema senine töökogemus on olnud suuremates ettevõtetes – seega on tal kogemusi kõrge vastutuse ja juhtimisega*“. Küsimusele, kas valik oleks olnud teistsugune, kui tegu oleks olnud teise ettevõttega, kuid sama ametikohaga vastasid kuus (50% Jaanat valinutest) eksperimendis osalenut, et nende otsus poleks muutunud ja samuti kuus (50% Jaanat valinutest) osalenut, et nad oleksid oma otsust muutnud.

Järgnevalt hindab autor alapunktis 1.2 käsitletud Gorman (2005) ning Uhlmann ja Cohen (2005) seisukohta, et meessoost otsustajad eelistavad meeskandidaate ning naissoost otsustajad naiskandidaate. Komplekti A grupis eelistasid Jaanust 15 meest (60%) ja 10 naist (40%) ning Jaanat eelistasid seitse naist (58%) ja viis meest (42%) (vt joonis 8). Seega komplekti A eksperimendi tulemused ühtivad Gorman (2005) ning Uhlmann ja Cohen (2005) uuringu tulemustega ning autor kinnitab fakti, et otsustaja sool on roll personali valiku protsessis.

Joonis 9 kirjeldab CV-de komplekti B analüüsi. CV-de komplektis B olid CV-d, millel naiskandidaadil on isikuomadusteks mehe soostereotüüpsed iseloomuomadused ning meeskandidaadil naise soostereotüüpsed iseloomuomadused (vt lisa 2). Komplektis B eelistasid 21 eksperimendis osalenut (58% komplekti B valimist) tegevjuhi ametikohale meeskandidaati ja 15 osalenut (42% komplekti B valimist) naiskandidaati. Jaanuse valinud üliõpilastest 15 (71% Jaanust valinutest) pidasid teda paremaks tegevjuhiks, kuna ta varasem töökogemus oli sobilikum: „*Töökogemus sobilikum ametikohale.*“; „*Jaanuse valikul sai määravaks tema varasemad kogemused 9 juhatajana ja tegev-direktorina.*“; „*Mitmekülgsem kogemus, nii erialade mõttes kui ka see, et on rohkem olnud juhtivatel positsioonidel.*“ Jaanuse valinutest kuus hindasid teda sobivamaks kandidaadiks erinevatel põhjustel: „*Valisin Jaanuse, kuna Jaana tundub liiga ambit-sioonikas keskmise ettevõtte jaoks.*“ „*Jaanus on sobilikum, usaldan oma sisetunnet, mis*

tekkis CV-sid lugedes.“; „Jaanuse isikuomadused sobivad paremini tegevjuhi ametikohale.“ Viimane arvamus ei kinnita joonisel 4 (lk 14) kirjeldatud juhile vajalike omaduste olemasolu.



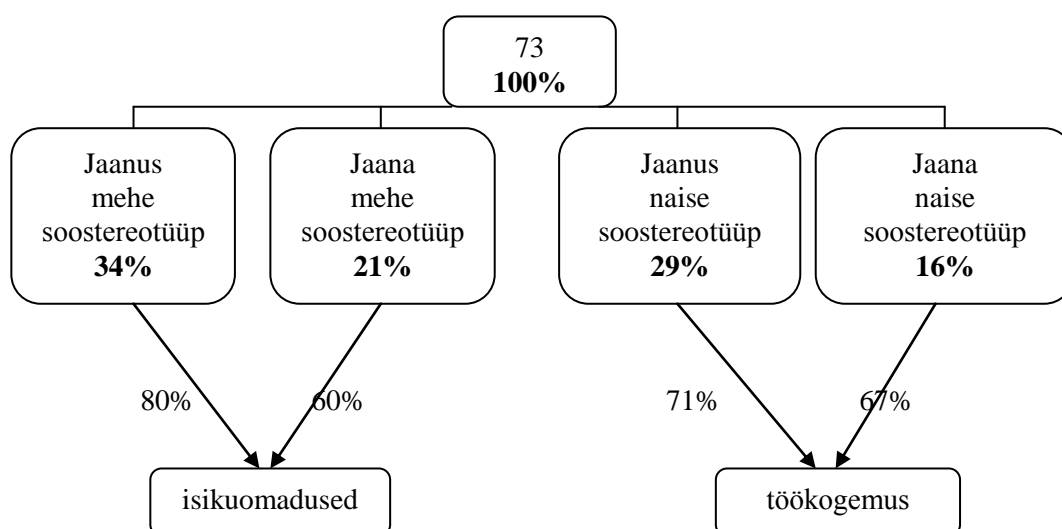
**Joonis 9.** CV-de komplekti B analüüsi tulemused (Allikas: autori koostatud).

Küsimusele, kas valik oleks erinev olnud, kui tegu oleks olnud teise ettevõttega, kuid sama ametikohaga, vastasid 11 üliõpilast (52% Jaanust valinutest), et nende kandidaadi eelistus muutuks teistsuguse ettevõtte korral. Ühe kandidaadi vastuses ilmnas alapunktis 1.1 kirjeldatud tööde liigitamist naiste ja meeste tööks: „*Jah, valik oleks teine, kuna tootmisettevõtte ise on juba maskuliinsema iseloomuga.*“ Teisalt väga mitmed, kes oleks teistsuguse ettevõtte korral eelistanud Jaanat mainisid, et keskmise ettevõtte jaoks on Jaana liiga ambitsioonikas: „*Mulle tundub, et Jaana on võib-olla keskmise ettevõtte jaoks veidi üle kvalifitseeritud.*“; „*Valiksin Jaana kui tegevusvaldkond oleks nõudlikum.*“; „*Suure ettevõtte korral valiksin Jaana.*“ Kaheksa üliõpilast (38% Jaanust valinutest) arvasid, et nende eelistus ei muutuks ning kaks (10% Jaanust valinutest) üliõpilast arvasid, et võib-olla nende kandidaadi eelistus muutuks.

15st Jaana valinust üheksa pidasid tema isikuomadusi tegevjuhile sobilikeks: „*Isikuomadused sobivad paremini tegevjuhile.*“; „*Isikuomadused tugevamad ja sobiv paremini tegevjuhi ametikohale.*“; „*Isiku tugevate külgede põhjal.*“ Komplektist B Jaana valinud osalejad hindasid tema enesearendamissoovi ning neist kuus (40% Jaanat valinutest) leidsid, et Jaana soov end pidevalt koolitustega täiendada on väga hea omadus tegevjuhi ametikohale: „*Jaanus ei ole 2,5 aasta jooksul täiendkoolitustel käinud, Jaana seevastu käinud pidevalt koolitustel.*“; „*Jaana on pärast kooli käinud pidevalt koolitustel, mis näitab, et ta on soovinud end pidevalt täiendada.*“ Küsimusele, kas valik oleks olnud teistsugune, kui tegu oleks olnud teise ettevõttega, kuid sama ametikohaga, vastasid 13 üliõpilast (87% Jaanat valinutest), et nende otsus poleks muutunud ning vaid kaks üliõpilast (13% Jaanat valinutest) oleksid oma otsust muutunud: „*Jah, muudaksin oma otsust, sest väiksema ettevõtte korral sobiks Jaanuse sõbralik iseloom.*“

Samuti nagu komplekti A korral hindab autor ka komplekti B korral, kas meessoost otsustajad eelistavad meeskandidaati ning kas naissoost otsustajad eelistavad naiskandidaati (vt alapunkti 1.2). CV-de komplektis B eelistasid Jaanust üheksa meest (43% komplekti B valimist) ja 12 naist (57%) ning Jaanat seitse naist (47% komplekti B valimist) ja kaheksa meest (53%) (vt joonis 9). Komplekti B eksperimendi tulemused ei ühti Gorman (2005) ning Uhlmann ja Cohen (2005) uuringu tulemustega ning sellest tulenevalt väidab autor, et otsustaja eelistab personali valiku protsessis vastassoost kandidaati.

Nii CV-de komplekti A (vt lisa 1) kui ka komplekti B (vt lisa 2) korral eelistasid eksperimendis osalejad pigem meeskandidaati tegevjuhi ametikohale ning komplektist A valiti meeskandidaati 10% enam kui komplektist B. Meeskandidaadi eelistamine annab ühelt poolt kinnitust Burke ja Davison (2000, vt alapunkt 1.2) uuringu tulemustele, et kandidaadi sugu tajutakse soostereotüüpidena „mehelikkus“ ja „naiselikkus“, teisalt, kuna komplekti B korral oli meeskandidaadi protsentuaalne eelistus mõnevõrra väiksem kui komplekti A korral ja komplekti B korral naiskandidaati eelistanute 42% pidasid Jaana isikuomadusi tegevjuhile sobilikeks, siis käesoleva bakalaureusetöö tulemuste analüüs ei kinnita, et kandidaadi sugu tajutakse soostereotüübina. Küll aga ilmneb eksperimendi tulemusest, et juhile omistatakse levinud soostereotüüpe (vt joonis 4 lk 14) lähtumata soost, st, et juhi ametkohal valituks saada, on vajalikud mehelikud isikuomadused.



**Joonis 10.** Eksperimendi tulemuste kokkuvõte (Allikas: autori koostatud).

Joonis 10 kirjeldab eksperimendi tulemusi - meeskandidaati eelistas kokku 63%, seevastu naiskandidaati 37% eksperimendis osalenutest. Huvitav seos, mis jooniselt 10 ilmneb on asjaolu, et nii Jaanuse kui ka Jaana valituks saamise osakaal on suurem mehe soostereotüüpsete isikuomadustega ning valituks saamisel oli kõige suurem roll CV-s toodud isikuomadustel. Nii Jaanuse kui ka Jaana valituks saamise osakaal oli väiksem naise soostereotüüpidega ning sellises olukorras oli töökogemusel kõige suurem roll valituks saamisele. Järelikult naine, kelles on rohkem mehelikke omadusi on eelistatum kandidaat kui naiselike omadustega naine. Autori arvates, tuleb hoiduda CV-s liigsest



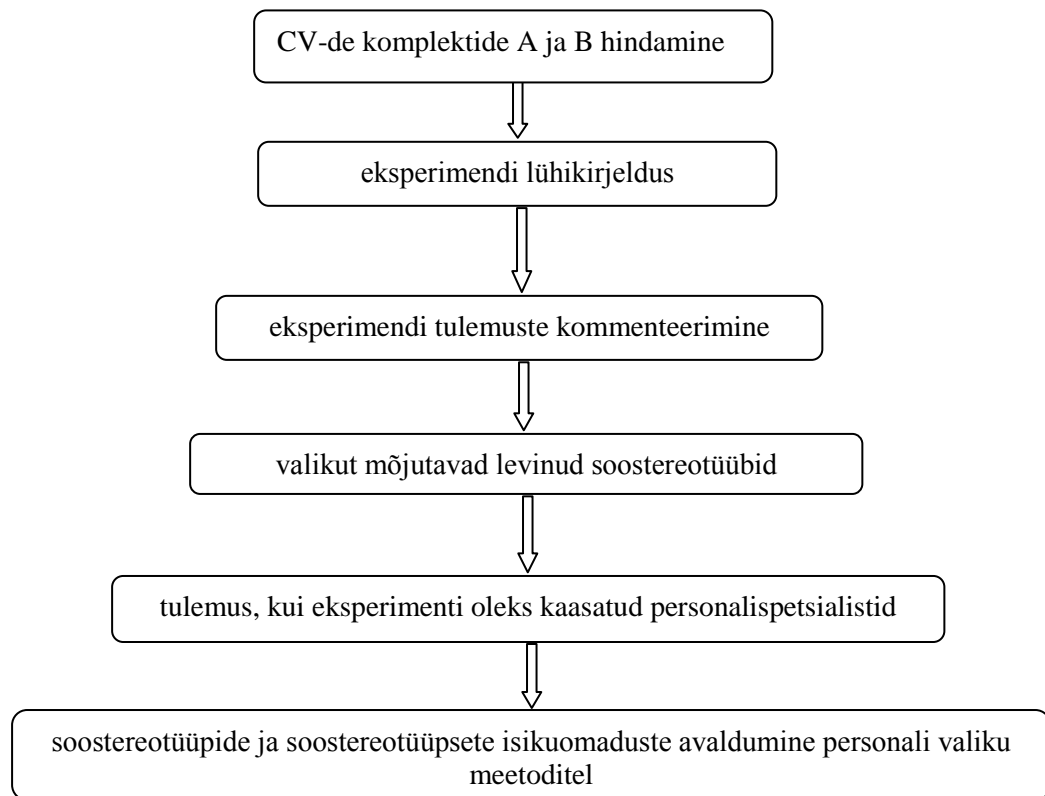
informatsioonist „naiselikkuse“ kohta, et vähendada naiskandidaatide soostereotüüpsete isikuomaduste rolli personali valiku protsessis.

Kuna käesoleva bakalaureusetöö raames osalesid eksperimendis Tartu Ülikooli üliõpilased, kelle igapäevatööks ei ole personali valik, siis käsitleb autor järgnevalt kuivõrd olenevad uuringu tulemused sellest, kas uuringus osalevad üliõpilased või personali valikuga tegelevad inimesed. Heilman ja Okimoto (2008: 196) teine eksperiment, mille nad viisid läbi ärijuhtidega näitas, et uuringu tulemused ei erine üliõpilastega läbi viidud uuringu tulemustest (vt alapunkt 1.2). Güngör ja Biernat (2008: 237) pidasid üliõpilasi eriala spetsialistidest paremateks valijateks, kuna üliõpilased on oma otsustes vabamad, sellegipoolest on nad pädevad osalema uuringus, mis hindab kandidaatide sobilikkust ametikohale. Bakalaureusetöö autor on samuti seisukohal, et eksperimendis osalevad üliõpilased annavad usaldusväärsema tulemuse, kuna neil puuduvad reaalsed kogemused ja eelarvamused personali valiku protsessis. Alapeatükis 1.1 käsitletud prototüüp-mudeli järgi on eelneval sündmusel personali valiku protsessis väga suur mõju kandidaadi valikul, seetõttu on autor veendunud, et mida vabam on eksperimendis osaleja soostereotüüpidest, seda tõesamad on uuringu tulemused. Üliõpilaste sobilikkust käesolevas eksperimendis kinnitab ka asjaolu, et bakalaureusetöös käsitletud kõikide uurin-gute (vt alapunkt 1.2) valimi moodustasid üliõpilased.

Kui eksperimendid analüüsitud, intervjueris autor kahte personali valikuga tegelevat inimest. Intervjuud toimusid 09.05.2014 kell 15.00-16.20 ja 16.25-17.00 Otepääl, Oti pubis. Üks intervjueeritav oli 34-aastane naine, UPM-Kymmene Otepää AS personali-spetsialist (edaspidi personalispetsialist), kes on eelnevalt töötanud Tartu Kutseharidus-keskuses personalijuhina. Töökogemust personali valiku valdkonnas on tal kokku üheksa aastat. Ta on omandanud diplomi Sisekaitseakadeemia halduskorralduse ja per-sonalitöö valdkonnas ning hetkel õpib Tallinna Tehnikaülikooli magistrantuuris personalitöö ja –arenduse erialal. (Lepik 2014)

Teiseks intervjueeritavaks oli 49-aastane mees, OÜ Ugandi Toitlustus juhatuse liige (edaspidi juhatuse liige), kelle tööülesannete hulka kuulub ka personali valik. Töö-kogemust on 21 aastat ning viimastel aastatel on osalenud ettevõttesse täiendava per-sonali valikul enne suve- ja talveperioodi. Ta on lõpetanud Tartu Ülikoolis matemaatika eriala. (Kalda 2014) Mainitud intervjueeritaval pole kindlasti nii palju teadmisi ja

kogemusi personali valiku valdkonnas kui seda on personalispetsialistil, sest juhatuse liikme tööülesannete hulk on väga lai. Autori arvates erinevate teadmiste ja kogemustega intervjuueeritavad annavad bakalaureusetööle lisandväärtust – autor saab kirjeldada ja võrrelda nii valdkonna spetsialisti kui ka juhi-tüüpi intervjuueeritava seisukohti. Alljärgnev joonis 11 kirjeldab intervjuul käsitletud teemasid.



**Joonis 11.** Intervjuu ülesehitus (Allikas: autori koostatud).

Esimese sammuna hindasid intervjuueeritavad CV-de komplekte. Personalispetsialist valis komplektist A (vt lisa 1) naiskandidaadi. Ta hindas CV-sid väga põhjalikult ning tema põhjendustest ja järeldustest oli väga selgelt näha, et tegu on äärmiselt pädeva personalispetsialistiga. Jaanat valides tugines ta ennekõike teenistuskäigule. Personalispetsialistil ei jäänud märkamata lisainfos toodud naiselikud iseloomuomadused: „Jaana „pehmeid“ isikuomadusi tasakaalustavad nt Maksuameti ametikoht, mis eeldab teatud tugevaid isikuomadusi ja töötamine AS-s Falck Eesti, mis on pigem maskuliinne ettevõtte.“ Teenistuskäigus mainis personalispetsialist, et CV-s oleks võinud olla ka lühidalt kirjeldatud tööülesandeid nimetatud ettevõttes. Lisaks kinnitasid Jaana maskuliinsust ning sobilikkust toomisettevõttesse magistritöö IT valdkonnast ning huviks

märgitud ekstreemsus, mida personalispetsialist kommenteeris: „*Julgeb võtta riske!*“ Teist CV-d hindas ta oluliselt nõrgemaks: „*CV üldmulje on võrreldes Jaana CV-ga nõrgem. Teenistuskäik ei kinnita lisainfos kajastatud isikuomadusi – teenistuskäigus puudub lisainfos kajastatud maskuliinsus.*“ Personalispetsialisti valik oleks võib-olla erinev kui ettevõtte, millele tegevusjuhti otsiti, oleks olnud näiteks algusfaasis või kriisis, millisel juhul autoritaarsem juhtimisstiil võib olla vajalikum võrreldes näiteks demokraatliku ja kaasava juhtimisstiiliga: „*Ambitsioonikus, järjekindlus, resoluutsus, objektiivsus, julgus, enesekindlus (Jaanuse tugevad küljed) on vajalikud nimetatud olukordades.*“ (Lepik 2014) Kokkuvõtvalt, personalispetsialist hindas CV-sid väga headeks ja sobilikeks käesoleva bakalaureuse töö eesmärgini jõudmiseks. Negatiivselt üllatasid teda soostereotüüpsed isikuomadused (vt joonis 4 lk 14), mille valikul tugines autor erinevatele allikatele.

Teine intervjuueeritav, juhatuse liige, eelistas nii komplektist A kui ka komplektist B meeskandidaati: „*Juhi tööülesanne on juhtimine, juht peab olema konkreetne. Ajalugu näitab, et mehed on murdjad ja naised pole.*“ Teisalt mainis ta, et kui oleks teada konkreetne tegevusvaldkond, siis oleks otsus veelgi kindlam, sest tegevusvaldkonnad jagunevad naiselikeks ja mehelikeks. Kuna personalispetsialist pidas üht CV-d teisest paremaks, siis eksperimendi tulemused üllatasid teda väga: „*CV-de järgi on väga üllatav, et eelistatakse mehelikke nais- ja meeskandidaate.*“ Juhatuse liige leidis, et tulemused on igati „*loogilised*“. (Kalda 2014) Konkreetseid põhjusi, miks tulemused sellised olid, ei osanud intervjuueeritavad välja tuua. Personalispetsialisti, kui naissoo esindaja ja juhatuse liikme, kui meessoos esindaja erinevad arvamused CV-de komplektide hindamisel kinnitavad taaskord, et otsustaja sool on roll personali valikul.

Järgnevalt küsis autor: „*Kas Teie arvates personali valikuga tegelevate inimeste otsust mõjutavad levinud soostereotüübid?*“ Personalispetsialist arvas, et personalispetsialisti mõjutavad stereotüübid vähem, kuid juhte, kes teevad lõpliku otsuse, mõjutavad stereotüübid rohkem: „*Juhtidele on iseloomulik, et vajatakse ametikohale konkreetset naist või meest.*“ Personalispetsialist arvas, et personalispetsialisti tööülesandeks on murda juhtide soostereotüüpe: „*Juht tuleb panna mõtlema, kas ametikohal on sugu oluline.*“ (Lepik 2014) Juhatuse liige arvas, et meespetsialistide mõjutavad stereotüübid rohkem kui naispersonalistide: „*Personalijuht peaks olema kindlasti naiste-*

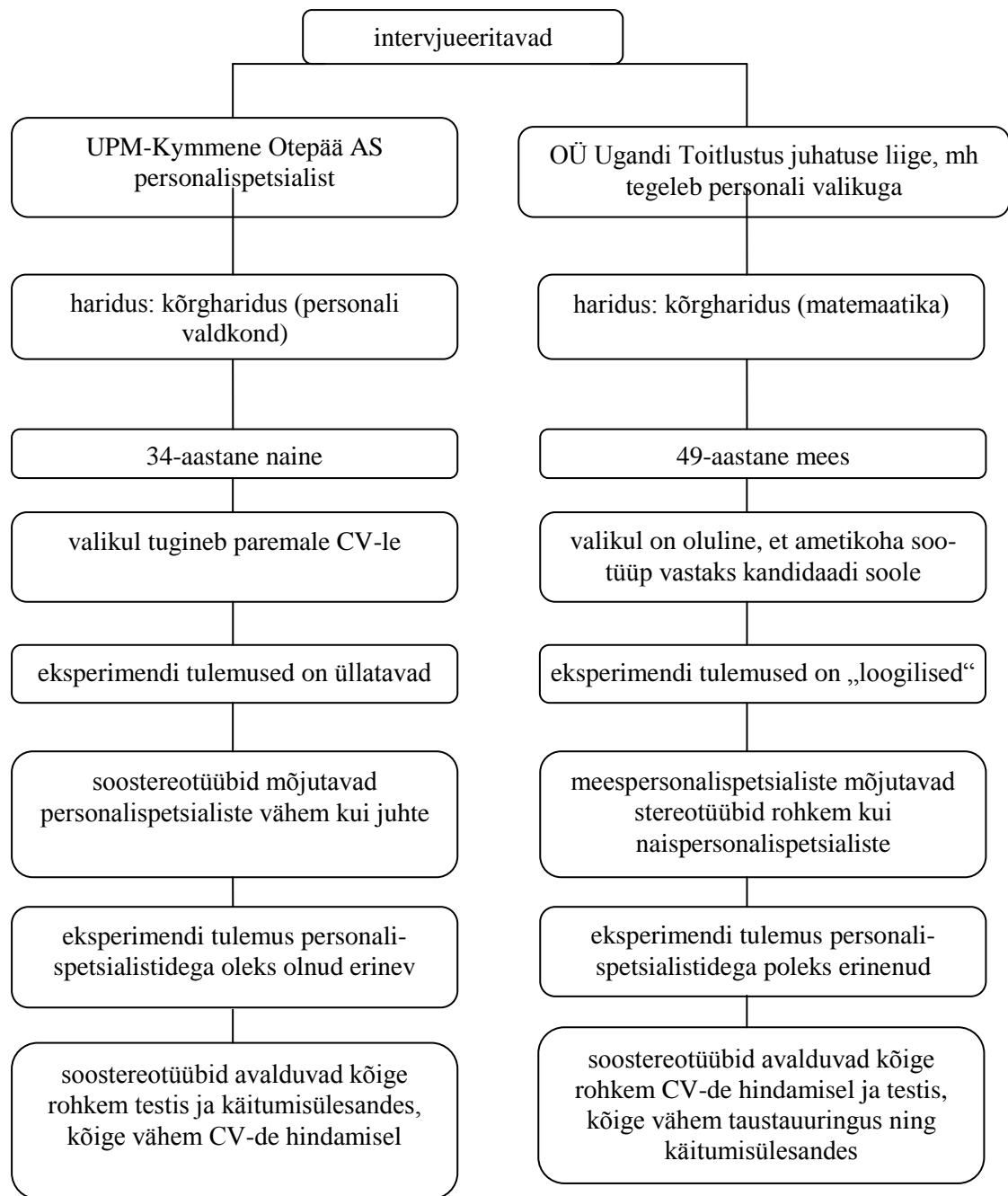
*rahvas, sest naised kaaluvad rohkem tehtavaid otsuseid.*“ (Kalda 2014) Juhatuse liikme vastusest kujunes käesolevas töös seni kajastamata stereotüüp – personalijuht peab olema naine.

Seejärel uuris autor, kas reaalselt personali valikuga tegelevate inimeste kaasamine eksperimenti oleks andnud mõne muu tulemuse. Personalispetsialist arvas, et kui eksperimenti oleks kaasatud personalispetsialistid, siis tulemus oleks olnud tõenäoliselt teine – CV-sid oleks hinnanud professionaalid. Teisalt arvas ta, et kui eksperimenti oleks kaasatud ettevõtte juhid, siis oleks tõenäoliselt otsus veelgi võimendunud. (Lepik 2014) Juhatuse liige arvas, et tulemused oleksid jäänud samaks: *„Otsustamist mõjutavad inimese loomuomased omadused.*“ (Kalda 2014) Kokkuvõtvalt, personalispetsialisti ja juhatuse liikme arvamused eksperimenti kaasatud üliõpilaste kohta langesid kokku Heilman ja Okimoto (2008) ning Güngör ja Biernat (2008) seisukohaga, et üliõpilased on läbiviidud eksperimendiks väga sobilikud.

Järgnevalt uuris autor, kuivõrd avalduvad soostereotüübid personali valiku erinevate meetodite (CV-de hindamine, intervjuu, taustauuring, test, käitumisülesanne) korral. Hindamine toimus Likerti 4-palli skaalal: avaldub, pigem avaldub, pigem ei avaldu, ei avaldu. Personalispetsialist vastas küsimustele täiesti subjektiivselt ja tuginedes kogemustele. Kui tegu on korrektse CV-ga, siis CV hindamisel soostereotüübid *ei avaldu*, kuid kui CV on ebakorrektne, siis tekib kandidaadist eelarvamus. Juhatuse liige leidis, et CV-hindamisel avalduvad soostereotüübid: *„Esmane valik tehakse CV-de hindamisel ning konkreetsele ametikohale sobib kas mees või naine. Muidugi on ka erandeid, kuid valdavalt avalduvad soostereotüübid CV-de hindamisel.*“ (Lepik 2014) Juhatuse liige arvas, et naise isiksuseomadustest avaldub sümpaatsus, mis on esmaseks otsustamiseks väga oluline omadus ning mehe isikuomadustest avalduvad ambitsioonikus ja intelligentsus. (Kalda 2014) Kuna personalispetsialist arvas, et CV-de hindamisel soostereotüübid ei avaldu, siis tema arvates ei avaldu ka naiste ja meeste soostereotüüpsed isikuomadused (Lepik 2014). Käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud eksperimendi tulemused lükkavad ümber personalispetsialisti arvamuse ning tuginedes eksperimendi tulemustele võib öelda, et CV-de hindamisel avalduvad soostereotüübid, sh soostereotüüpsed isikuomadused.

Personalispetsialisti arvates soostereotüüpide avaldumine intervjuul sõltub nii intervjuerijast kui ka kandidaadist. Soostereotüübid võivad avalduda *vähem*, kui intervjueritakse lihttöölist, kuid juhte intervjuerides pigem avalduvad: „*Lihttöölisi intervjuerides võib teinekord olla vaja mööda vaadata sellest, et eneseväljendus pole sorav ning keskenduda ennekõike omadustele, mida konkreetne töö nõuab.*“ (Lepik 2014) Juhatuseliige arvas, et intervjuudes soostereotüübid pigem avalduvad: „*Intervjuu võib lükata ümber CV-ga kujunenud eelarvamusi, kuid võib ka eelarvamusi veelgi kinnistada.*“ (Kalda 2014) Personalispetsialisti arvates naiste soostereotüüpsetest isikuomadustest avalduvad energilisus, kohanemisvõimelisus (nt kandidaat suudab intervjuus keelevahetusega kohaneda), suhtlemisaldis olek, sõbralikkus ning viisakus ja meeste soostereotüüpsetest isikuomadustest avalduvad domineerivus, intelligentsus, järjekindlus, enesekindlus, ambitsioonikus, karismaatilisus ja otsustusvõimelisus (Lepik 2014). Juhatuseliige nimetas naisel avalduvatest soostereotüüpsetest isikuomadustest energilisust, suhtlemisaldis olekut, emotsionaalsust, abivalmidust (nt intervjuerija kukutab paberitüki maha ning kas intervjueritav aitab), otsustusvõimetust, naiivsust, kartlikkust ning sümpaatsust ja mehe soostereotüüpsetest isikuomadustest ambitsioonikust, enesekindlust, järjekindlust, intelligentsust, karismaatilisust, domineerivust, julgust, konkureerivust, otsustusvõimelisust, sõltumatust ja resoluutsust (Kalda 2014).

Personalispetsialist arvas, et soostereotüübid *pigem avalduvad* taustauuringus, sõltub kellega taustauuringut tehakse ning kuivõrd professionaalne on selle läbiviija: „*Taustauuringus võib ilmneda palju head, mida kandidaat pole rääkinud, kuid informatsioon võib olla ka negatiivne.*“ Näiteks naiste soostereotüüpsetest isikuomadustest võivad avalduda naiivsus ja otsustusvõimetus ning meeste soostereotüüpsetest isikuomadustest resoluutsus, juhtimisoskus ja järjekindlus. (Lepik 2014) Juhatuseliige arvas, et taustauuringus soostereotüübid ei avaldu (Kalda 2014). Nii personalispetsialist kui ka juhatuseliige leidsid, et testis avalduvad soostereotüübid: „*Avaldub see, mida testitakse.*“ Personalispetsialist leidis, et käitumisülesandes *avalduvad* samuti stereotüübid: „*Avaldub see, mida kontrollitakse.*“ Seevastu juhatuseliige leidis, et käitumisülesandes soostereotüübid ei avaldu. Joonis 12 võtab kokku eelpool kirjeldatud intervjuude tulemused.



**Joonis 12.** Intervjuu tulemused (Allikas: autori koostatud).

Käesolevast empiirilisest analüüsist selgus, et eksperimentis osalenud üliõpilased eelistavad mehelike isikuomadustega mees- ja naiskandidaati. Sellest tulenevalt saab öelda, et mehelikud isikuomadused tulevad CV-de hindamisel nii mees- kui ka naiskandidaadile pigem kasuks. Kusjuures mehelikud isikuomadused on rohkem kasulikud meeskandidaadile, sest mehelike omadustega naiskandidaati võidakse tajuda liialt ambitsioonikana. Analüüsi tulemused kinnitavad soostereotüüpide avaldumist personali valikul.

Samuti selgus uuringust, et mehelike omadustega kandidaadi eelistamisel tuginetakse kõige enam isikuomadustele, seevastu naiselike omadustega kandidaadi eelistamisel tuginetakse kõige enam töökogemusele. Analüüsi tulemustest järeldab autor, et mehelikke omadusi seostatakse rohkem juhtiva ametikohaga. Lisaks selgus uuringust, et otsus oleks olnud erinev, kui tegu oleks olnud mõne teise ametikohaga. Viimane tulemus annab kinnitust, et mehe- ja naisetüüpi ametikohtadel on väga suur roll otsustamisel.

Intervjuud kinnitasid ka Uhlmann ja Cohen (2005) ning Gorman (2005) seisukohta, et personali valikut mõjutab otsustaja sugu. Kuna intervjuueeritavad olid erinevast soost, siis ilmnemise selgelt naiste ja meeste erinevad arvamused: kui personalispetsialist pidas üht CV-d teisest paremaks, siis meeskandidaat lähtus ametikoha sootüübist ning oli täiesti veendunud, et parim valik on meeskandidaat, kusjuures juhatuse liikme intervjuust tuli välja käesolevas bakalaureusetöös käsitlemata ametikoha stereotüüp: „*Personalispetsialist peab olema naine.*“

Kokkuvõtvalt, eksperimendi tulemuste analüüs kinnitas, et soostereotüüpsel isikuomadustel on roll personali valikul – CV-de hindamisel eelistatakse mehelike isikuomadustega kandidaate tootmisettevõtte tegevjuhi ametikohale. Lisaks kinnitasid eksperimendi tulemused ka seda, et otsustaja sugu mõjutab personali valikul tehtavat otsust. Juhatuse liikme (mees) ja personalispetsialisti (naine) seisukohad olid üpriski erinevad – vastused olid selgelt „mehelikud“ ja „naiselikud“, kuid ka läbiviidud intervjuud pigem kinnitavad soostereotüüpide avaldumist personali valiku meetoditel.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte edukus sõltub väga palju töötajatest. Personali valiku protsessis omavad teatud rolli stereotüübid - need on eelarvamused teatud grupiliikmete kohta. Stereotüübid kujunevad näiteks rassi, päritolu ja soo põhjal. Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti soostereotüüpe ja nende avaldumist personali valikul.

Stereotüüpide olemust kirjeldavad erinevad mudelid. Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti prototüüp-, eeskuju-, seostatud võrgustike ja raamistiku-mudelit. Stereotüübid kujunevad prototüüp-mudeli korral grupi keskpärastest tunnustest, eeskuju-mudeli korral väljapaistvate inimestega kohtudes. Seostatud võrgustike mudeli järgi on stereotüübid erinevatest atribuutidest kujunenud võrgustik ning raamistiku-mudeli korral eeldatakse, et stereotüübid on esindatud skeemidega. Stereotüüpide, eriti soostereotüüpide, kasutamist personali valikul kinnitab naiste alaesindatus juhtivatel positsioonidel. Stereotüübid mõjutavad inimeste ootusi ja käitumist erinevates olukordades. Soostereotüüpidest tingituna võivad ettevõtted personali valikul ilma jääda parimast kandidaadist.

Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti levinud soostereotüüpseid isikuomadusi. Naise enamlevinud soostereotüüpsed isikuomadused on energiline, kohanemisvõimeline, suhtlemisaldis, koostööaldis, emotsionaalne, sõbralik, viisakas, abivalmis, naiivne, kartlik, lahke, sümpaatne, otsustusvõime ja mehe enamlevinud soostereotüüpsed isikuomadused on ambitsioonikas, enesekindel, järjekindel, intelligentne, karismaatiline, hea juhtimisoskus, domineeriv, julge, vankumatu, apaatne, sõltumatu, liider, objektiivne, resoluutne, konkureeriv, otsustusvõimeline. Kusjuures naiste soostereotüüpsed isikuomadused pigem takistavad juhtivatel kohtadel töötamist ning meeste soostereotüüpsed isikuomadused pigem soodustavad juhtivatel kohtadel töötamist.



Tuginedes varasematele uuringutele soostereotüüpide olemasolu kohta saab väita, et soostereotüüpidel on pigem roll personali valiku protsessis. Alapunktis 1.2 põhjalikumalt käsitletud uuringute tulemustest vaid kahes toodi, et soostereotüüpidest olulisem on kvalifikatsioonitase, seevastu nelja uuringu tulemused kinnitasid soostereotüüpide avaldumist personali valikul. Uuringutest, mis kinnitasid soostereotüüpide olemasolu, on autori arvates huvitavamad tulemused:

- Meeskandidaadid võrreldes naiskandidaatidega on suuremate võimetega (Biernat, Kobryniewicz 1997).
- Kandidaadi sugu tajutakse stereotüüpina „naiselikkus“ ja „mehelikkus“ (Burke, Davison 2000).
- Otsustajad eelistavad vähem kvalifitseeritud meeskandidaati kõrgemalt kvalifitseeritud naiskandidaadile (Messner *et al.* 2011).

Personali valiku protsessis otsitakse ja hinnatakse kandidaadi kohta käivat informatsiooni, mis aitab langetada lõpliku valiku. Nii teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt kui ka empiiriliste uurimuste tulemustest selgus, et personali valiku protsessis kogutud informatsiooni võidakse hinnata stereotüüpide järgi ja need võivad avalduda personali valiku meetodites. Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti personali valiku meetoditest CV-de hindamist, intervjuud, taustauuringut, testi ja käitumisülesannet. Soostereotüüpide olemasolu uurimiseks on enim kasutatud eksperimenti CV-de hindamisel. Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti põhjalikumalt soostereotüüpsete isikuomaduste avaldumist personali valikul samuti CV-de hindamisel.

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti naiste ja meeste soostereotüüpsete isikuomaduste rolli personali valikul. Soostereotüüpide välja selgitamiseks viis autor läbi eksperimendi, kus palus hinnata erinevate soostereotüüpsete isikuomadustega kandidaatide sobivust keskmise suurusega tootmisettevõtte juhatuse liikmeks oleva tegevjuhi ametikohale. Eksperimendis osalesid Tartu Ülikooli üliõpilased. Eksperimendi tulemused kinnitasid soostereotüüpide olemasolu. Selgus, et kõige eelistatum oli meeskandidaat mehe soostereotüüpsete isikuomadustega, järgnes meeskandidaat naise soostereotüüpsete isikuomadustega, seejärel naiskandidaat mehe soostereotüüpsete isikuomadustega ning kõige vähem eelistati naiskandidaati naise soostereotüüpsete isikuomadustega.

Tulemustest nähtus, et eelistatum mees- ja ka naiskandidaat on mehelike omadustega. Lisaks ilmnes asjaolu, et kui valituks osutus mehelike omadustega kandidaat, siis valituks saamist põhjendati sobilike isikuomaduste olemasoluga. Kui valituks osutus naiselike omadustega kandidaat, siis valituks saamist põhjendati varasema töökogemusega. Samuti näitasid tulemused, et kandidaadi sobivus ametikohale sõltub ettevõttest, kuhu töötajat valitakse. Viimase tulemuse põhjal vääraks soostereotüüpide kasutamine edaspidi uurimist ka ettevõtte eripärast lähtuvalt.

Eksperimendile lisaks intervjuueeriti käesoleva bakalaureusetöö raames kahe ettevõtte esindajat, kelle tööülesannete hulka kuulub ka personali valikuga tegelemine. Intervjuude eesmärk oli saada kommentaare eksperimendi tulemustele ning uurida soostereotüüpide avaldumist teistes personali valiku meetodites. Personalispetsialisti jaoks olid tulemused üllatavad ning tema arvates oli üks CV teisest parem, seevastu juhatuse liige leidis, et tulemused on täiesti loogilised ja mees on juht. Personalispetsialist oli arvamusel, et eksperimendi tulemus võimendub veelgi, kui eksperimendis osalevad juhid. Soostereotüüpide avaldumist teistes personali valiku meetodites hindasid intervjuueeritavad samuti üpriski erinevalt. Juhatuse liikme arvates avalduvad soostereotüübid enim CV-de hindamisel ning kõige vähem avalduvad taustauuringus ja käitumisülesandes. Personalispetsialisti arvates aga soostereotüübid avalduvad kõige enam testis ning käitumisülesandes ja kõige vähem CV-de hindamisel.

Käesolevas töös sai kinnitust, et personali valikul, eelkõige CV-de hindamisel tehtud otsused on seotud soostereotüüpide ja soostereotüüpsete isikuomadustega. Ehkki läbi viidud eksperimendi ja intervjuude üldistamisse tuleb valimi väiksuse tõttu suhtuda ettevaatlikult väärrib teema edasiarendamist. Lisaks eelpool mainitud teemaarendusele ettevõtte tasandil oleks võimaluseks ka eksperimentaalselt uurida soostereotüüpsete isikuomaduste avaldumist intervjuul.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Külim, 2005, 264 lk.
2. **Allport, G.W.** The Nature of Prejudice. Cambridge: Addison-Wesley, 1954, 537 p.
3. **Anderson, N.R.** Eight decades of employment interview research: a retrospective meta-review and prospective commentary. - European Work and Organizational Psychologist, 1992, Vol. 2, pp. 1-32.
4. **Anspal, S., Kraut, L., Rõõm, T.** Sooline palgalõhe Eestis. Tallinn: Poliitika-uuringute keskus PRAXIS, 2010, 131 lk.
5. **Arnania-Kepuladze, T.** Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity? - Problems and Perspectives in Management, 2010, Vol. 8, Issue 2, pp 84-93.
6. **Arvey, R.D.** Unfair discrimination in the employment interview: legal and psychological aspects. - Psychological Bulletin, 1979, Vol. 86, No. 4, pp. 736-765.
7. **Banerjee, R.** An examination of factors affecting perception of workplace discrimination. Toronto: Ryerson University, 2008, pp. 380-401.
8. **Bangerter, A., König, C.J., Roulin, N.** Personnel selection as a signaling game. - Journal of Applied Psychology, 2012, Vol. 97, No. 4, pp. 719-738.
9. **Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T.** Human resource management. A contemporary approach, 4th ed. Leicester: DeMontfort University, 2004, 739 p.
10. **Bem, S.L.** Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. - Psychological Review, 1981, Vol. 88, No. 4, pp. 354-364.
11. **Berkeley, R.** How well do you know your job applicants? – Practice Management, May 15, 2006, pp. 7-8.
12. **Biernat, M., Kobrynowicz, D.** Gender – and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. - Journal of Personality and Social Psychology, 1997, Vol. 72, No. 3, pp. 544-557.

13. **Biernat, M., Manis, M.** Shifting standards and stereotype-based Judgement. - Journal of Personality and Social Psycholog, 1994, Vol. 66, No. 1, pp. 5-20.
14. **Biernat, M., Vescio, T.** She swings, shehits, she's gre, she's benched: implications of gder-based shifting standards for judgment and behavior. – Personality and Social Psychology Bulletin, 2002, Vol.23, pp. 66-77. Viidatud Luzadis, R., Snaveley, B.K., Wesolowski, M. Understanding criterion choice in hiring decisions from a prescriptive gender bias perspective. - Journal of Managerial Issues, 2008, Vol. 20, No. 4, pp. 468-484 vahendusel.
15. **Blair, I.V., Ma, J.E., Lenton, A.P.** Imagining stereotypes away: the moderation of implicit stereotypes through mental imagery. - Journal of Personality and Social Psychology, 2001, Vol. 81, No. 5, pp. 828-841.
16. **Bosak, J., Sczesny, S.** Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. – Sex Roles, 2011, Vol. 65, No. 3, pp. 234-242.
17. **Boudreau, G.T., Milkovich, G.T.** Personnel Human Resource Management, 5th ed. Ithaca, NY: Cornell University, 1988, 872 p.
18. **Brittain, S.** Interviewing skills: building a solid structure. - People Management, April 30, 2012, pp. 30-33.
19. **Burke, M.J., Davison, H.K** Sex discrimination in simulated employment contexts:a meta-analytics investigation. - Journal of Vocational Behavior, 2000, Vol. 56, pp. 225-248.
20. **Carrell, M.E., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.** Human Resource management, 6th ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 2000, 488 p.
21. **Collins, R., Domagalski, T.A., Wright, E.W.** Improving employee selection with a revised resume format. - Business Communication Quarterly, 2011, Vol. 74, No. 3, pp. 272-286.
22. **Cullinan, M.** Business Communication: Principes and Processes, 2nd ed. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers, 1993, 798 p. Viidatud Manyak, T., Udechukwu, I. Perceptions of resumes versus employment application forms in the recruitment process in a public organization. - Public Personnel Management, 2009, Vol. 38, No. 4, pp. 79-96 vahendusel.
23. **Daft, R.L.** Management. 5th ed. Fort Worth: TX Dryden Press, 1997, 781 p.

24. **Delery, J.E., Ferris, G.R., Kacmar, K.M.** Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. - Journal of Applied Psychology, 1992, Vol. 22, Issue 16, pp. 1250-1272. Viidatud Pichler, S. Toh, S.M., Varma, A. Ingratiation in job applications impact on selection decisions. - Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol. 21, No. 3, pp. 200-210 vahendusel.
25. Diskrimineerimine – olemus ja käsitlused. Erinevus rikastab. 12.12.2011. [<http://www.erinevusrikastab.ee/?id=200>]. 16.04.2014.
26. Eestis on 222 enamlevinud perekonnanime. ERR. 22.03.2010. [<http://uudised.err.ee/v/varia/101aacba-a2d3-4651-82dd-d1de327b4b2e/>]. 21.04.2014.
27. **Fisher, C.D.** Why don't they learn? - Industrial and Organizational Psychology: Perspectives and Science, 2008, Vol. 1, No. 3, pp. 364-366.
28. **Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B.** Human resource management, 4th ed. Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1999, 891 p.
29. **Fiske, S.T.** Stereotyping, prejudice and discrimination at the seam between the centuries: evolution, culture, mind and brain. – European Journal of Social Psychology, 2000, Vol. 30, Part 3, pp. 299-322.
30. **Fiske, S.T., Taylor, S.E.** Social cognition, 2nd ed. New York: MC-Graw Hill, 1991. Viidatud Gupta, V.K., Turban, D.B, Wasti, S.A., Sikdar, A. The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. – Theory and Practice, 2009, Vol. 33, Issue 2, pp. 397-417 vahendusel.
31. **Gorman, E.H.** Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: evidence from law firms. - American Sociological Review, 2005, Vol. 70, pp. 702-728.
32. **Gregory, R.F.** Women and workplace discrimination. Overcoming barriers to gender equality. New Brunswick, New Jersey and London: Rutgers University Press, 2003, 243 p.
33. **Grosshans, W.** Using structured interviewing techniques. United States general accounting Office. Program Evaluation and Methodology Division. 1991, 109 p.

34. **Gupta, V.K., Turban, D.B, Wasti, S.A., Sikdar, A.** The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. – Theory and Practice, 2009, Vol. 33, Issue 2, pp. 397-417.
35. **Gupta, V.K., Turban, D.B., Pareek, A.** Differences between men and women in opportunity evaluation as a function of gender stereotypes and stereotype activation. – Theory and Practice, 2013, Vol. 37, Issue 4, pp. 771-788.
36. **Gurumurthy, R., Kleiner, B.H.** Effective hiring. - Management Research News, 2002, Vol. 25, Issue 6/7, pp. 60-68.
37. **Güngör, G., Biernat, M.** Gender bias or motherhood disadvantage? Judgements of blue collar mothers and father in the workplace. - Sex Roles, 2009, pp. 232-246.
38. **Hakel, M., Dobmeyer, T.W., Dunnette, M.D.,** Realtive importance of three content dimensions in overall suitability ratings of job applicants' resumes. - Journal of Applied Psychology, 1970, Vol. 54, No. 1 pp. 65-71.
39. **Hammer, J.H., Vogel, D.L.** Assessing the utility of the willingness/prototype model in predicting help-seeking decisions. - Journal of Counseling Psychology, 2013, Vol. 60, No. 1, pp. 83-97.
40. **Harries, M.M., Hoyer van G., Lievens, P.** I think they discriminated against me: using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations. University of Missouri-St. Louis, College of Business Administration and Center for International Studies, 2004, 39 p.
41. **Heilman, M.E.** Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. - Journal of Social Issues, 2001, Vol. 57, No. 4, pp. 657-674.
42. **Heilman, M.E.** Sex discrimination and the affirmative action remedy: the role of sex stereotypes. - Journal of Business Ethics, 1997, Vol. 16, No. 9, pp. 877-889.
43. **Heilman, M.E., Okimoto, T.G.** Motherhood: a potential source of bias in employment decisions. - Journal of Applied Psychology, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 189-198.
44. **Helmreich, W.B.** The things they say behind your back: stereotypes and the myths behind them. New Brunswick: Transaction Books, 1984, 276 p.

45. **Hilton, J.L., Hippeli, W.** Stereotypes. – Annual Review Psychology, 1996, Vol. 47, pp. 237-271.
46. **Hogue, M., Levashina, J., Hang, H.** Will I fake it? The interplay of gender, machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. - Journal of Business Ethics, 2013, Vol. 117, Issue 2, pp. 399-411.
47. **Kalda, R.** (OÜ Ugandi Toitlustus juhatuse liige). Autori intervjuu. Transkriptsioon. Otepää, 09.05.2014.
48. **Kaubi, K.** Kasuta värbamisel käitumisülesandeid. 28.11.2005. [<http://leht.aripaev.ee/?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=59353&paperid=82E115D4-0C78-4CF6-BA5C-D35AC8307C50>]. 10.04.2014.
49. **Lees, M.** Taustauuringuks peab saama nõusoleku. Äripäev. 11.06.2007. [<http://leht.aripaev.ee/Default.aspx?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=12789&paperid=62262E9B-48F1-445A-BA01-56F60A5200BC&selectedDate=2007-06-11>]. 10.04.2014.
50. **Lepik, E.** (UPM-Kymmene AS Otepää personalispetsialist). Autori intervjuu. Transkriptsioon. Otepää, 09.05.2014.
51. **Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgenson, F.P., Campion, M.A.** The structured employment interview: narrative and quantitative review of te research literature. - Personnel Psychology, 2014, Vol. 67, Issue 1, pp. 241-293.
52. **Lill, K.** Personali valik Medicover Eesti AS ja UPM-Kymmene Otepää AS näitel. Tartu Ülikooli juhtimise ja turunduse instituut, 2006, 71 lk. (bakalaureusetöö)
53. **Lippmann, W.** Publik opinion. Long Island: 1921, 221 p. [<http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/2429/2487430/pdfs/lippmann.pdf>]. 25.01.2014.
54. **Luzadis, R., Snavely, B.K., Wesolowski, M.** Understanding criterion choice in hiring decisions from a prescriptive gender bias perspective. - Journal of Managerial Issues, 2008, Vol. 20, No. 4, pp. 468-484.
55. **Macrae, C.N., Stangor, C., Hewston, M.** Stereotypes and stereotyping. New York: Guilford Press, 1996, 465 p.

56. **Mastro, D., Tukachinsky, R.** The influence of eksemplar versus prototype-based media primes on racial/ethnic evaluation. - Journal of Communication, 2011, Vol. 61, pp. 916-937.
57. **McGarty, C., Spears, R., Yzerbyt, Y.V.** Stereotypes as Explanations. The formation of meaningful beliefs about social groups. Cambridge: Cambridge University Press, 2002, 20 p.
58. **Messner, C., Weibel, C., Wänke, M.** Unconscious personnel selection. - Social Cognition, 2011, Vol. 29, No. 6, pp. 699-710.
59. **Michalski, V.** Effects of motivation and distraction on the processing of stereotype-relevant information. Mathematisch-Naturwissenschaftliche sektion, 2008, 193 p. (Degree of doctor)
60. Need olid Eesti üli- ja kõrgkoolide populaarseimad erialad aastal 2012. Noorte hääl. 1.07.2013. [<http://noortehaal.delfi.ee/news/kool/need-olid-eesti-uli-ja-korgkoolide-populaarseimad-erialad-aastal-2012.d?id=66342282>]. 16.04.2014.
61. **Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M.** Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006, 749 p.
62. **Nofosky, R.M., Zalki, S.R.** Dissociation between categorization and recognition in amnesic and normal individuals: an exemplar-based interpretation. - American Psychological Society, 1998, Vol. 9, No. 4, pp. 247-255.
63. **Oliphant, G.C., Hansen, K., Oliphant, B.J.** A review of a telephone-administered behavior-based interview technique. - Business Communication Quarterly, 2008, Vol. 71, Issue 3, pp. 383-386.
64. Peamised põhjused, miks head töötajad sinu juurest lahkuvad. Postimees. 18.12.2012. [<http://e24.postimees.ee/1078538/peamised-pohjused-miks-head-tootajad-sinu-juurest-lahkuvad>]. 21.04.2014.
65. **Ramos, S.J.** Cross-cultural studies of implicit theories of creativity: a comparative analysis between the United States and the Main Ethnic Group in Singapore. An abstract of a thesis in creative studies. Submitted in partial fulfilment of the requirements. 2005, 241 p. (degree of master)



66. **Rehepapp, P.** Testid ja kodused ülesanded lihtsustavad uue töötaja valikut. 2.11.2004. [<http://www.rmp.ee/uudised/uldmajandus/701?Print=1&popUp=1>]. 5.05.2014.
67. **Rowe, P.M.** Decision processes in personnel selection. - Canadian Journal of Behavioural Science/Revue. 1984, Vol. 16, No. 4, pp. 326-337.
68. **Saar, T.** Mida räägivad töötahtja kohta testid. 3.03.2003. [<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/mida-raagivad-tootahtja-kohta-testid.d?id=50948815>]. 05.05.2014.
69. **Schie, E.C., Vianen, A.E.M.** Assessment of male and female behaviour in the employment interview. - Journal of Community & Applied Social Psychology, 1995, Vol. 5, pp. 243-257.
70. **Sherman, J.W., Macrae, C.N., Bodenhausen, G.V.** Attention and stereotyping: cognitive constraint on the construction of meaningful social impressions. – European Review of Social Psychology, 2000, Vol. 11, pp. 144-175.
71. **Sinclair, H.C., Hertl, J.T.** Gender-motivated bias crimes: examining why situational variables are important in the labeling of hate crimes. Mississippi: Nova Science Publisher. 2010, 34 p.
72. **Snell, S.A., Bohlander, G.W.** Managing Human Resources, 15th ed. Florence, KY: Thomson Learning Higher Education, 2012, 795 p.
73. Soostereotüübid varjavad individuaalsuse ja piiravad valikuvõimalusi. Tallinn: Eesti Naisteühenduste Ümarlause Sihtasutus. 2012, 16 lk.
74. **Tammiste, S.** Grupitöö edukus sõltub ülesandest. Äripäev. 15.03.2011. [<http://www.aripaev.ee/default.aspx?publicationid=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=18449>]. 16.04.2014.
75. **Teder, M.** Vaata, mitmes on sinu kool riigieksamite pingereas. Postimees. 17.09.2013. [<http://www.postimees.ee/2054676/vaata-mitmes-on-sinu-kool-riigieksamite-pingereas>]. 16.04.2014.
76. **Tullar, W.L.** Relational control in the employment interview. – Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No. 6, pp. 971-977.
77. **Uhlmann, F.L., Cohen, G.L.** Constructed criteria: refining Merit to justify discrimination. - Psychological Science, 2005, Vol. 16, No. 6, pp. 474-480.

78. **Volkema, R.J.** Problem statements in negotiation and policy formation. – Conflict Resolution Quarterly, 2008, Vol. 20, pp. 23-30. Viidatud Hogue, M., Levashina, J., Hang, H. Will I fake it? The interplay of gender, machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. - Journal of Business Ethics, 2013, Vol. 117, Issue 2, pp. 399-411 vahendusel.

## LISAD

### Lisa 1. CV-de komplekt A

**Teie ülesandeks on valida keskmise suurusega tootmisettevõttele tegevjuht, kes on ühtlasi ka juhatuse liige.**

#### Curriculum Vitae

Nimi: Jaana Kask  
Sugu: naine  
Sünniaeg: 19.03.1982  
Aadress: Anne 43-50, 50703 Tartu  
E-post: jaanakask@gmail.com  
Telefon: +3725580900  
Rahvus: eestlane  
Perekonnaseis: abielus  
Haridustase: kõrgharidus (magister)

#### Hariduskäik

2004-2006 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, magistriõpe eriala: majandusteadus, magistri töö teema „IT-juhi roll innovatsiooni edendamisel“, *cum laude*  
2001-2004 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, bakalaureuseõpe eriala: majandusteadus, bakalaureuse töö teema „Tippjuhtide kompetentsid Eesti avaliku teenistuse näitel“, *cum laude*  
1998-2001 Tartu Hugo Treffneri Gümnaasium

#### Täiendkoolitus

07.10.2011 „Loov Eesti“  
06.09.2010 „Kuidas ettevõtete areng on mõjutatud äritarkvara investeringutest“  
05.06.2009 „Business model innovation“  
02.-04.05.2008 „Kuidas olla edukas juht?“  
02.-03.08.2007 Tartu Ülikool „Valetamise avastamise psühholoogia“  
24.10-8.12.2006 Tartu Ülikool „Korrektne emakeel“

#### Teenistuskäik

02.04.2013 – veel töötan OÜ Ugandi Kapital, juhatuse liige/juhataja  
01.01.2011-02.03.2013 SA Tallinn 2012, Turundus- ja kommunikatsioonidivisjoni juhataja  
10.10.2008-12.12.2010 AS Falck Eesti, tegevdirektori asetäitja/tegevdirektor  
01.10.2006-09.06.2008 Maksuamet, revident/II kontrolli talituse juhataja

#### Võõrkeelte oskus

Eesti keel	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Inglise keel	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Vene keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea
Saksa keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea

## **Lisa 1 järg**

### **Arvutioskus**

Väga hea tase: MS Excel, MS Outlook, MS Power Point, MS Word, STATA, SPSS

**Autojuhiload** B-kategooria (alates 2000)

### **Lisainfo**

Tugevad küljed: koostöövalmidus, sõbralik, viisakas, abivalmis, sümpaatne

Huvialad: ekstreemsport, muusika, fotograafia

## **Curriculum Vitae**

Nimi: Jaanus Tamm

Sugu: mees

Sünniaeg: 08.09.1984

Aadress: Saeveski 51-45, Tartu

E-post: jaanustamm@gmail.com

Telefon: +3725580956

Rahvus: eestlane

Perekonnaseis: abielus

Haridustase: kõrgharidus (magister)

### **Hariduskäik**

2007-2009 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, magistriõpe eriala: majandusteadus, magistri töö teema „Organisatsioonikultuur tervishoius SA Tartu Ülikooli Kliinikumi näitel“, *cum laude*

2003-2007 Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, bakalaureuseõpe eriala: ärikorraldus, bakalaureuse töö teema „Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide ootused“

2000-2003 Tallinna Reaalkool, *kuldmedal*

### **Täiendkoolitus**

08.01.2014 Eesti turismigeograafia / Kuidas tunned Eestimaad?

07.01.2013 Ettevõtluskoolitus

08.04.2013 Teenusearenduskoolitus Loomelamuse

07.09.2013 Rahvusvahelised koolitusseminarid projektijuhtimise ja Euroopa Liidu struktuuride teemal

03.01.2012 Euroopa Liidu finantseeritavate projektide juhtimine

07.05.2012 Tallinna Juhtimiskonverents

08.10.2012 Tartu Juhtimiskonverents

07.10.2011 „Loov Eesti“

06.09.2010 „Kuidas ettevõtete areng on mõjutatud äritarkvara investeeringutest“

05.06.2009 „Business model innovation“

## **Lisa 1 järg**

### **Töökogemus**

02.04.2012 – veel töötan Eesti NATO ühing, juhatuse esimees

01.01.2010-02.03.2012 AS Ovekord Nestle toodete marketingi assistent

10.08.2007-... Jaanus Consult OÜ juhatuse liige ja omanik, projektide kirjutamine

### **Võõrkeelte oskus**

Eesti keel	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Inglise kee	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Vene keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea
Saksa keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea

### **Arvutioskus**

Väga hea tase: MS Excel, MS Outlook, MS Power Point, MS Word, STATA, SPSS, raamatupidamisprogrammid

### **Autojuhiload B-kategooria (alates 2003)**

### **Lisainfo**

Tugevad küljed: ambitsioonikas, järjekindel, resoluutne, objektiivne, julge, enesekindel

Huvialad: lugemine, jooksmine, ujumine

## Lisa 2. CV-de komplekt B

**Teie ülesandeks on valida keskmise suurusega tootmisettevõttele tegevjuht, kes on ühtlasi ka juhatuse liige.**

### Curriculum Vitae

Nimi: Jaanus Tamm  
Sugu: Mees  
Sünniaeg: 19.03.1982  
Aadress: Anne 43-50, 50703 Tartu  
E-post: jaanustamm@gmail.com  
Telefon: +3725580900  
Rahvus: eestlane  
Perekonnaseis: abielus  
Haridustase: kõrgharidus (magister)

#### Hariduskäik

2004-2006 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, magistriõpe eriala: majandusteadus, magistri töö teema „IT-juhi roll innovatsiooni edendamisel“, *cum laude*  
2001-2004 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, bakalaureuseõpe eriala: majandusteadus, bakalaureuse töö teema „Tippjuhtide kompetentsid Eesti avaliku teenistuse näitel“, *cum laude*  
1998-2001 Tartu Hugo Treffneri Gümnaasium

#### Täiendkoolitus

07.10.2011 „Loov Eesti“  
06.09.2010 „Kuidas ettevõtete areng on mõjutatud äritarkvara investeringutest“  
05.06.2009 „Business model innovation“  
02.-04.05.2008 „Kuidas olla edukas juht?“  
02.-03.08.2007 Tartu Ülikool „Valetamise avastamise psühholoogia“  
24.10-8.12.2006 Tartu Ülikool „Korrektne emakeel“

#### Teenistuskäik

02.04.2013 – veel töötan OÜ Ugandi kapital Juhatuse liige/juhataja  
01.01.2011-02.03.2013 SA Tallinn 2012 Turundus- ja kommunikatsioonidivisjoni juhataja  
10.10.2008-12.12.2010 AS Falck Eesti Tegevdirektori asetäitja/tegevdirektor  
01.10.2006-09.06.2008 Maksuamet Revident/II kontrolli talituse juhataja

#### Võõrkeelte oskus

Eesti keel	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Inglise kee	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Vene keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea
Saksa keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea

## **Lisa 2 järg**

### **Arvutioskus**

Väga hea tase: MS Excel, MS Outlook, MS Power Point, MS Word, STATA, SPSS

**Autojuhiload** B-kategooria (alates 2000)

### **Lisainfo**

Tugevad küljed: koostöövalmidus, sõbralik, viisakas, abivalmis, sümpaatne

Huvialad: ekstreemsport, muusika, fotograafia

## **Curriculum Vitae**

Nimi: Jaana Kask

Sugu: Naine

Sünniaeg: 08.09.1984

Aadress: Saeveski 51-45, Tartu

E-post: jaanakask@gmail.com

Telefon: +3725580956

Rahvus: eestlane

Perekonnaseis: abielus

Haridustase: kõrgharidus (magister)

### **Hariduskäik**

2007-2009 Tartu Ülikool, majandusteaduskond, magistriõpe eriala: majandusteadus, magistri töö teema „Organisatsioonikultuur tervishoius SA Tartu Ülikooli Kliinikumi näitel“, *cum laude*

2003-2007 Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, bakalaureuseõpe eriala: ärikorraldus, bakalaureuse töö teema „Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide ootused“

2000-2003 Inglise kolledž, *kuldmedal*

### **Täiendkoolitus**

08.01.2014 Eesti turismigeograafia / Kuidas tunned Eestimaad?

07.01.2013 Ettevõtluskoolitus

08.04.2013 Teenusearenduskoolitus Loomes Elamuse

07.09.2013 Rahvusvahelised koolitusseminarid projektijuhtimise ja Euroopa Liidu struktuuride teemal

03.01.2012 Euroopa Liidu finantseeritavate projektide juhtimine

07.05.2012 Tallinna Juhtimiskonverents

08.10.2012 Tartu Juhtimiskonverents

07.10.2011 „Loov Eesti“

06.09.2010 „Kuidas ettevõtete areng on mõjutatud äritarkvara investeeringutest“

05.06.2009 „Business model innovation“

### **Töökogemus**

02.04.2012 – veel töötan Eesti NATO ühing, juhatuse esimees

01.01.2010-02.03.2012 AS Ovecord Nestle toodete marketingi assistent

## **Lisa 2 järg**

10.08.2007-... Jaana Consult OÜ juhatuse liige ja omanik, projektide kirjutamine

### **Võõrkeelte oskus**

Eesti keel	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Inglise kee	kõnes: väga hea	kirjas: väga hea	arusaamine: väga hea
Vene keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea
Saksa keel	kõnes: hea	kirjas: hea	arusaamine: hea

### **Arvutioskus**

Väga hea tase: MS Excel, MS Outlook, MS Power Point, MS Word, STATA, SPSS, raamatupidamisprogrammid

**Autojuhiload** B-kategooria (alates 2003)

### **Lisainfo**

Tugevad küljed: ambitsioonikas, järjekindel, resoluutne, objektiivne, julge, enesekindel  
Huvialad: lugemine, jooksmine, ujumine



### Lisa 3. Intervjuu plaan

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane ning oma bakalaureusetöös uurin soostereotüüpide avaldumist personali valikul. Empiirilise analüüsi täiustamiseks palun Teil kommenteerida saadud tulemusi ja vastata mõningatele küsimustele.

#### **Lühidalt bakalaureusetöö raames läbi viidud eksperimendist:**

Eksperimendis osalejad pidid etteantud CV-dest välja valima tegevjuhi keskmise suurusega tootmisettevõttele ning põhjendama oma valikut. Autor koostas 2 komplekti võrdväärseid CV-sid, mis erinesid kandidaadi soo ja isikuomaduste poolest. Ühes komplektis olid sugu ja soostereotüüpsed isikuomadused kooskõlas, teises aga vahetuses – naiskandidaadi CV-s olid mehele omistatavad soostereotüüpsed isikuomadused ning meeskandidaadi CV-s olid naisele omistatavad soostereotüüpsed isikuomadused.

#### **Eksperimendi tulemustest selgus, et antud ametikohale eelistati mehelike omadustega meeskandidaati ja mehelike omadustega naiskandidaati.**

1. Mehelike omadustega mees on eelistatum kandidaat kui naiselike omadustega mees.
2. Mehelike omadustega mees on eelistatum kandidaat kui mehelike omadustega naine.
3. Naiselike omadustega mees on eelistatum kandidaat kui mehelike omadustega naine.
4. Mehelike omadustega naine on eelistatum kandidaat kui naiselike omadustega naine.

#### **1. Palun kommenteerige eksperimendi tulemusi. Millest võivad olla tingitud saadud tulemused?**

Eksperimendi tulemused võivad olla seotud sellega, et eksperimendis osalesid üliõpilased, kelle igapäevatöös ei ole inimeste tööle võtmine.

#### **2. Mida teie arvate kas personali valikuga tegelevad inimeste otsust mõjutavad levinud stereotüübid?**

#### **3. Mida Teie arvate kas reaalselt personali valikuga tegelevate inimeste kaasamine eksperimenti oleks andnud mõne muu tulemuse? Millise?**

#### **4. Palun hinnake, kuivõrd võivad soostereotüübid avalduda personali valiku erinevate meetodite puhul Teie arvates (4 - avaldub, 3 - pigem avaldub, 2 - pigem ei avaldu, 1 - ei avaldu). Kommenteerige oma valikut.**

Meetod	Soostereotüüpide avaldumine			
CV hindamine	4	3	2	1
Intervjuu	4	3	2	1
Taustauuring	4	3	2	1
Test	4	3	2	1
Käitumisülesanne	4	3	2	1

### **Lisa 3 järg**

**5. Mida Teie arvate, kui palju mõjutab konkreetne ametikoht soostereotüüpide avaldumist personali valikul? Mil moel? Palun tooge mõni näide.**

**6. Millised omadused avalduvad personali valiku erinevate meetodite puhul. Palun tooge mõni näide.**

Naise levinud soostereotüüpsed isikuomadused on energilisus, kohanemisvõimelisus, suhtlemisaldis, koostööaldis, emotsionaalne, sõbralik, viisakas, abivalmis, otsustusvõimetu, naiivne, kartlik ja sümpaatne.

Mehe levinud soostereotüüpsed isikuomadused on ambitsioonikus, enesekindlus, järjekindlus, intelligentsus, karismaatilisus, hea juhtimisoskus, domineerivus, julgus, konkureerivus, otsustusvõimelisus, sõltumatus, resoluutsus ja objektiivsus.

## SUMMARY

### THE ROLE OF GENDER STEREOTYPES IN PERSONNEL SELECTION

Triin Kalda

Stereotypes as widespread, entrenched and simplified understandings of things or people have been studied since the beginning of the 20th century. Interest in the topic has not decreased - on the contrary, in recent decades numerous studies on the presence and the manifestation of stereotypes have been conducted and these have been associated also with recruitment and career opportunities.

Finding and keeping a good employee in the company is very important because the fulfilment of the company's objectives often depends on employees. A good employee wants to make the organization better and more efficient, to add values - a good employee is prone to change and update. (Peamised põhjused... 2012) During personnel selection the best candidate is selected for the vacant position. The expectations and beliefs related to the position influence the choice made. For example, a manager is associated rather with a man and a secretary is considered rather to be a woman. Women's too small participation in management and decision-making is also confirmed by the study of PRAXIS (Anspal *et al.* 2010: 9, 52), according to which there are only 25% of women among Estonian top managers. According to Heilman (1997: 884-885) in the author's opinion the low percentage of women among top managers may be due to the fact that the leading position is considered first and foremost a man's position.

This topic of the current bachelor's thesis is related to both the women's career opportunities, as well as to the topic of the gender pay gap. In Estonia, the pay gap when comparing men and women is one of the largest in the European Union and one of the main causes for the formation and persistence of the gender pay gap is considered to be that women and men are working in different positions (Anspal *et al.* 2009: 9, 52). Differences in the positions of women and men are, however, closely related to

decisions made in personnel selection, where women and men may be preferred for different positions.

The aim of the bachelor's thesis is to identify the role of gender-stereotypic personal characteristics in personnel selection when people are applying for the same position. The author is interested in whether gender may lead to asymmetries between men and women in getting appointed to a job. In the current bachelor's thesis the author explains the role of gender stereotypes in the first phase of personnel selection - CV evaluation, but also briefly touches upon the manifestation of gender stereotypes in other personnel selection methods. In the current bachelor's thesis the stereotypes related to employees with children are not considered. In order to achieve the aim of the bachelor's thesis the author poses the following research tasks:

- to provide an overview of the theoretical approaches of stereotypes and of their role in personnel selection;
- to provide an overview of empirical studies on gender stereotypes;
- to prepare fictitious biographies (CVs) and carry out an experiment on the manifestation of gender stereotypes and gender-stereotypic personal characteristics in CV evaluation;
- to analyse the results of the experiment and the factors affecting the personnel selection decision;
- to prepare and to conduct interviews to explain the manifestation of gender stereotypes in CV evaluation and in using other personnel selection methods.

A company's success depends a lot on the employees. In the process of personnel selection stereotypes have a major role. Stereotypes are prejudices about certain members of the group. Stereotypes are formed for example on the basis of race, origin and gender. In the current bachelor's thesis gender stereotypes and their manifestation in personnel selection were dealt with.

The prototype model, the exemplar model, the associative networks model and the schema-based model describe the nature of stereotypes. In case of prototype model, stereotypes are formed of the group's average characteristics, in case of the exemplar model, stereotypes are formed when meeting outstanding people. In case of the associative networks model stereotypes form a network of different characteristics and

in case of the schema-based model stereotypes are represented with schemes. The importance of stereotypes, especially gender stereotypes, in personnel selection is confirmed by the low presentation of women in leadership positions. Stereotypes influence people's expectations in certain situations, in addition stereotypes determine people's behaviour in different situations. Due to gender stereotypes companies may lose the best candidate for the position.

In the current bachelor's thesis dealt gender-stereotypic personal characteristics. The most widespread gender-stereotypic personal characteristics of a woman are energetic, adaptable, communicative, cooperative, emotional, friendly, polite, helpful, naive, shy, kind, likable, indecisive and the widespread gender-stereotypic personal characteristics of a man ambitious, confident, consistent, intelligent, charismatic, good management skills, dominant, courageous, steadfast, apathetic, independent, leader, objective, resolute, competitive, decisive. In fact gender-stereotypic personal characteristics of a women tend to decrease working in leadership positions and gender-stereotypical personal characteristics of a man tend to increase working in leadership positions.

Based on previous empirical studies on the existence of gender stereotypes, it can be stated that gender stereotypes rather have a role in the personnel selection process. Only two of the studies thoroughly discussed in paragraph 1.2 found that the qualification level is more important than gender stereotypes, by contrast the results of four studies confirmed the manifestation of gender stereotypes in personnel selection. Out of the studies that confirmed the existence of gender stereotypes the most interesting results in the author's opinion are:

- Male candidates have more skills compared to female candidates (Biernat, Kobrynowicz 1997).
- The candidate's gender is perceived as stereotypes "femininity" and "masculinity" (Burke, Davison 2000).
- Decision makers prefer a less qualified male candidate to a higher qualified female candidate (Messner *et al.* 2011).

In the personnel selection process, information is obtained and evaluated about the candidate that will help to make the final selection. Both theoretical and empirical

studies results revealed that in the selection process gathered information could be evaluated according to stereotypes and these can occur out of the personnel selection methods. In the current bachelor's thesis CV evaluation, interviews, a background check, a test and a behavioural task were discussed. The existence of gender stereotypes is most used with experiments in evaluating CVs. In the current bachelor's thesis the manifestation of gender stereotypes in personnel selection was discussed also in evaluating CVs.

In the current bachelor's thesis, the role of gender-stereotypic personal characteristics of women and men in personnel selection has been studied. In order to identify gender stereotypes the author conducted an experiment, in which she asked to assess the suitability of candidates for various gender-stereotypic personal characteristics medium-sized manufacturing company in a member of the Board Chief Executive post. Students of the University of Tartu participated in the experiment. The results of the experiment confirmed the existence of gender stereotypes. It appeared that the most preferred is the male candidate with the gender-stereotypic personal characteristics of man, followed by the male candidate with the gender-stereotypic personal characteristics of a woman, followed by the female candidate with the gender-stereotypic personal characteristics of a man and less preferred the female candidate with the gender-stereotypic personal characteristics of a woman.

The results showed that both the preferred male and female candidates had masculine characteristics. In addition, the results showed that if the male candidate with masculine characteristics turned out to be the selected one, then the selection was justified by the existence of suitable personal characteristics. If the candidate with female characteristics turned out to be the selected one, then the selection was justified by previous work experience. The results also showed that the suitability of the candidate for a position depends much on the organization where employees are selected. Based on past result one option for the further development of the current bachelor's thesis is to investigate gender stereotypes specific requirements of the company.

In addition to the experiment, two corporate representatives, whose duties include dealing with personnel selection were interviewed in the framework of the current bachelor's thesis. The purpose of the interviews was to get comments about the results

of the experiment and to examine the manifestation of gender stereotypes in other personnel selection methods. The results were surprising for the personnel specialist and in her opinion one CV was better than the others, while the member of the board found that the results were completely logical and the man is the manager. The personnel specialist was of the opinion that the results of the experiment would be magnified even more if managers would participate in the experiment. The manifestation of gender stereotypes in other personnel selection methods was also evaluated quite differently by the interviewees. In the opinion of the member of the board gender stereotypes are manifested most in the CV evaluation and least in the background check and the behavioural task.

In the current bachelor's thesis confirmed that the personnel selection, in particular the CV evaluation decisions are involved with gender stereotypes and gender-stereotypic personal characteristics. While the experiment and interviews of abstraction to be treated with caution due to the small sample, current bachelor's thesis deserves further development. In addition to the above-mentioned theme of development at the enterprise level one more option for the further development of the current bachelor's thesis is to investigate experimentally the manifestation of gender-stereotypic personal characteristics in an interview.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Triin Kalda (sünnikuupäev: 13.03.1990) annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Soostereotüüpide roll personali valikul,” mille juhendajateks on Pille Mõtsmees ja Merike Kaseorg,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2 olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3.kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2014